

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI XXVII CICLO

Le aggregazioni tra imprese sociali. Il caso CGM.

COORDINATORE
Ch.mo Prof. Paolo Stampacchia

CANDIDATO
Roberta Ranavolo

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 3
CAPITOLO I	
IMPRESA SOCIALE NEL PANORAMA NAZIONALE ED EUROPEO	pag. 4
UNA NUOVA IMPRENDITORIALITA' : QUELLA SOCIALE	pag. 5
ASSETTO ISTITUZIONALE ED ECONOMICITA'	
DELLE IMPRESE SOCIALI	pag. 21
L'EVOLUZIONE DELLA IMPRESA SOCIALE IN ITALIA	pag. 32
LE IMPRESE SOCIALI IN ALCUNI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA:	pag. 38
AUSTRIA, FINLANDIA, FRANCIA.	
CAPITOLO II	
LE AGGREGAZIONI TRA IMPRESE SOCIALI	pag. 58
L'IMPORTANZA DELLE AGGREGAZIONI PER LE IMPRESE SOCIALI	pag. 59
LO SVILUPPO DELLE RETI D'IMPRESA: I CONTRATTI DI RETE	pag. 69
LA MISSION E LE ATTIVITA' TRA RETI DI IMPRESE	pag. 76
IL CONSORZIO	pag. 81
IL CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI:ASPETTI ECONOMICO	pag. 97
AZIENDALI	
CAPITOLO III	
UN CASO ITALIANO :IL GRUPPO CGM	pag. 100
STORIA E STATUTO DEL GRUPPO CGM	pag. 101
IL GRUPPO COOPERATIVO PARITETICO	pag. 109
CGM :UNA RETE DI SERVIZI VICINO ALLE PERSONE	
E ALLE FAMIGLIE	pag. 116
CGM FINANCE : ANALISI DEL BILANCIO	pag. 126
CONCLUSIONI	pag. 134
BIBLIOGRAFIA	pag. 141

INTRODUZIONE

La diffusione e la crescita delle aziende non profit negli anni recenti, in Italia, ha determinato un ulteriore sviluppo di questo fenomeno rappresentato anche dalla nascita di aggregazioni tra aziende non profit. L'oggetto di questa ricerca è rappresentato da una particolare forma di aggregazione aziendale, definita come un'aggregazione formale, di tipo democratico, quale il consorzio. L'idea della ricerca è quella di indagare il fenomeno dei consorzi realizzati tra imprese sociali, cercando di delinearne le specificità e soprattutto approfondire la configurazione e le caratteristiche della stessa in ordine ai sistemi organizzativi, gestionali e informativi. L'approfondimento di tale tematica ha comportato nel primo capitolo un lavoro di inquadramento dell'impresa sociale in una dimensione nazionale ed europea. Nel secondo capitolo si è approfondita l'impresa sociale secondo l'aspetto economico-aziendale, a cui è seguito un'analisi di tipo normativo, cui sono emerse peculiarità e criticità delle aziende. Infine è stato analizzato il Consorzio, quale aggregazione interaziendale, e in particolare il Consorzio di cooperative sociali. A questo approfondimento teorico è seguito nel terzo capitolo un'analisi di un caso aziendale.

CAPITOLO I
IMPRESA SOCIALE NEL PANORAMA NAZIONALE ED
INTERNAZIONALE

1.1 UNA NUOVA IMPRENDITORIALITA' : QUELLA SOCIALE

In quasi tutti i Paesi industrializzati è in atto una significativa crescita del “terzo settore” , ossia di tutte quelle iniziative sociali ed economiche che non appartengono né al settore privato for profit, né al settore pubblico.

Tali iniziative si sviluppano spesso a partire da organizzazioni di volontariato e possono assumere forme giuridiche diverse.

Per molti versi esse rappresentano una nuova espressione della società civile, in una fase di crisi dell'economia, indebolimento dei legami sociali e crescenti difficoltà dei sistemi pubblici di welfare.¹

Il terzo settore spesso definito “settore non profit” o “economia sociale”, è cresciuto di importanza sino ad assumere un ruolo di spicco nella partnership con le pubbliche amministrazioni.

Partecipa all'allocazione delle risorse producendo beni e servizi pubblici e quasi pubblici . Esercita una funzione redistribuiva erogando un'ampia gamma di servizi a soggetti svantaggiati . Partecipa alla regolamentazione della vita economica per il reinserimento lavorativo di persone disoccupate e debolmente qualificate.

La compresenza , nella crisi del welfare, di fattori di criticità diversi, la persistenza di disoccupazione strutturale , la necessità di ridurre il deficit

¹ MANES ROSSI F., L'azienda di erogazione nella teoria classica, in VIGANÒ E. (a cura di), Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale, CEDAM, 2000, p. 175. 2 AA.VV., Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit, Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, 2002, p. 3; MELANDRI V., Accountability e aziende nonprofit, D.U.Press, 2004, p. 21; BRONZETTI G., Le aziende non profit, FrancoAngeli, 2007, pp. 3 e ss.

pubblico e di mantenerlo su livelli contenuti ha sollevato un interrogativo spontaneo: sino a che punto il settore non profit può contribuire ad affrontare questi problemi magari subentrando in talune attività, all'intervento pubblico? Non c'è una risposta definitiva a questo interrogativo : il dibattito è ancora aperto. Secondo alcuni osservatori ,² le organizzazioni non profit sono i partner ideali per una redistribuzione delle responsabilità che permetta di ampliare l'offerta e ridurre i costi dei servizi pubblici. Altri esprimono³ invece, il timore che il terzo settore diventi uno strumento per giustificare e realizzare politiche di privatizzazione, che porteranno alla “deregulation” anche nel sociale. In ogni caso una transizione sta avendo luogo è quella che porta dal vecchio welfare state ad un nuovo welfare mix caratterizzato da una diversa divisione delle responsabilità tra enti pubblici, fornitori privati for profit e organizzazioni di terzo settore , improntata a criteri di efficienza oltre che di equità .

La diffusione di quelle iniziative economiche a cui daremo il nome di “imprese sociali” , che testimoniano lo sviluppo, in tutta l'Unione Europea , di un nuovo spirito imprenditoriale, caratterizzato da dichiarate finalità sociali .⁴ In realtà le imprese sociali sono delle organizzazioni che oltre a costituire

² BARBETTA G.P. e MAGGIO F., Non profit, il Mulino, 2008, p. 9.

³ Secondo Capaldo nelle aziende nonprofit “...non è possibile, di norma, costruire un indicatore di sintesi dotato della medesima capacità segnaletica che, nelle imprese, ha il profitto. Non lo consente la peculiarità e, a volte, l'eterogeneità dei loro fini che mal si prestano – per evidenti ragioni – ad essere, per così dire, racchiusi e riassunti in un unico dato quantitativo”. CAPALDO P., Le aziende non profit tra Stato e mercato, in AA.VV., in Le aziende non profit tra Stato e mercato (atti del convegno), CLUEB, 1996, p. 71.

⁴ In tal senso si legga il contributo di A. Fusaro, in “La nuova disciplina dell'impresa sociale” a cura di M.V. De Giorgi, CEDAM, 2007, pag. 20 e ss.

una delle nuove componenti del terzo settore , prefigurano anche un processo verso un nuovo modo di essere impresa , che riprende e rimodella esperienze preesistenti.

Il settore non profit in Italia è stato oggetto negli ultimi decenni di un'importante fase di sviluppo che ha colmato parte del *gap* accumulato rispetto alle esperienze straniere, con particolare riferimento a quella statunitense.⁵ La svolta più significativa nel ruolo svolto dal settore non profit nell'ambito dell'economia nazionale, avvenuta all'inizio degli anni Ottanta, si deve soprattutto alla crisi del tradizionale modello di Welfare State⁶, che ha costretto lo Stato a restringere progressivamente le proprie attività, in favore di un maggior coinvolgimento grazie al progressivo affermarsi del principio della sussidiarietà dell'iniziativa privata di carattere sociale. Questo interesse trova giustificazione, oltre che nella crisi della finanza pubblica, nell'incremento della ricchezza e del tempo libero, nell'affermarsi di nuove situazioni di disagio, nell'avanzamento culturale medio della popolazione ed in altri fattori sociali connessi, ad esempio, a dinamiche di globalizzazione e di frammentazione della realtà sociale.

Questa fase di crescita ha comportato una sempre maggiore attenzione da

⁵ AIROLDI G., Le aziende nonprofit: definizioni e classificazioni, in in Le aziende non profit tra stato e mercato (atti del convegno AIDEA), CLUEB, 1996, pp. 105 e ss.

⁶ S1 Il —welfare state è inteso come quel —particolare sistema sociale in cui lo Stato garantisce a tutti i cittadini un livello minimo di reddito disponibile e l'accesso a quei servizi (come l'abitazione, la tutela della salute, l'istruzione) che sono ritenuti socialmente indispensabili ma che, se offerti ai prezzi di mercato, risulterebbero preclusi a consistenti fasce di cittadini meno abbienti, in L'universale-La grande enciclopedia tematica-Economia, Edizione GARZANTI, stato e mercato (atti del convegno AIDEA), CLUEB, 1996, pp. 105 e ss.

parte della dottrina economico-aziendale nei confronti del “settore non profit”. Inizialmente la tendenza preponderante in dottrina⁷ era quella di individuare le modalità per applicare anche alle organizzazioni non profit gli strumenti ed i processi di governo e di gestione che comunemente vengono impiegati nelle aziende tradizionali, negli ultimi anni è emersa chiaramente la necessità di individuare strumenti e processi manageriali specifici, che tengano in considerazione le caratteristiche peculiari delle organizzazioni non profit.

Sebbene il settore non profit italiano affondi le radici in epoche antiche, il suo sviluppo è stato in realtà lento e, in un certo senso, contrastato dalla pubblica amministrazione che ha spesso proceduto ad integrare al suo interno attività precedentemente svolte da enti privati senza finalità di lucro.⁸ Questa lentezza nello sviluppo del settore non profit e l'assenza di una legislazione chiara ed omogenea sulle diverse anime che compongono tale settore hanno creato non poca confusione su quale sia il reale significato del termine .

Il termine “non-profit” pone in evidenza il prefisso “non” così da identificare le organizzazioni appartenenti al settore non-profit in senso negativo rispetto alla restante parte del sistema economico e sociale, cioè come organizzazioni il cui fine non consiste nel perseguimento di un utile economico. Il termine “non profit” mira invece a sottolineare le caratteristiche positive delle organizzazioni che ne fanno parte e che le distinguono dal resto

⁷ . GIDDENS A. L' Europa nell'era globale, Laterza, Roma Bari 2007

⁸ PROPERSI A. – ROSSI G., Gli enti non profit, Il Sole 24 Ore, 2004, p 3

dell'economia. Si tratta, infatti, di organizzazioni che, sebbene nella maggior parte dei casi non producano un utile hanno comunque come finalità ultima la produzione di utilità per la collettività di riferimento. Esse producono comunque nuova ricchezza, la quale però non risulta espressa in termini monetari risultando, conseguentemente, di più difficile misurazione.⁹

Il reddito d'esercizio, quale indicatore della nuova ricchezza prodotta, non costituisce infatti uno strumento adeguato alla misurazione dell'utilità prodotta da un'organizzazione non profit. Si rende quindi necessaria l'identificazione di uno o più strumenti in grado di fornire una misura quantitativa della ricchezza prodotta da un'organizzazione non profit.

Si definiscono imprese sociali —le organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale.¹⁰

Art. 1, comma 1, della legge delega n. 118/2005. L'impresa sociale è, ovviamente, definita anche nel decreto delegato (D.Lgs. n. 155/2006), in cui però le caratteristiche principali della stessa si rinvencono in più articoli. Le organizzazioni senza scopo di lucro vengono, in alcuni casi, indicate anche con l'espressione no profit.

⁹ Secondo il Galgano, si è in presenza di un fenomeno associativo “solo là dove la collettività organizzata prende vita da un atto di autonomia contrattuale”. GALGANO F., Delle associazioni non riconosciute e dei comitati, Zanichelli, 1976, p. 11.

¹⁰ BONFANTE G., Un nuovo modello di impresa: l'impresa sociale, in *Le Società*, 2006, n. 8, pp 929

La definizione appena dettata è abbastanza chiara ed univoca e ci permette, senza alcun dubbio, di collocare l'impresa sociale nell'ambito del settore non profit il quale, allo stato attuale, si presenta come un universo molto ampio, costituito da una moltitudine di soggetti aventi differenti forme giuridiche.

Il settore non profit, però, sebbene stia crescendo a ritmi esponenziali è ancora privo di una definizione giuridica tale da permetterne un'identificazione chiara e precisa, in quanto i numerosi provvedimenti legislativi emanati in materia non hanno fatto altro che complicare il quadro giuridico di riferimento, avendo affrontato, in modo parziale e frammentario, le problematiche in tema di Terzo settore (assenza di una definizione giuridica, pluralità delle forme, eventuale organizzazione imprenditoriale degli enti non profit etc.)..

Basti pensare che il più importante provvedimento in materia, il D.lgs. n. 460/1997, istitutivo delle Onlus è di natura prettamente fiscale e, in sostanza, detta solo una serie di parametri da rispettare per usufruire di alcune agevolazioni tributarie, non preoccupandosi minimamente né di definire dal punto di vista civilistico gli enti in esame né tanto meno di porre in atto la revisione del libro I del c.c..

Quest'ultima, da anni, ormai, è unanimemente considerata un passo necessario per i futuri sviluppi del non profit, per il fatto che sono proprio gli enti del libro I del c.c. (associazioni riconosciute e non, fondazioni e anche i comitati) i tipici soggetti operanti nel Terzo settore. La riforma del libro I del

c.c., è richiesta, a gran voce, da tutti coloro che considerano la disciplina degli enti associativi non sufficientemente articolata per far fronte al crescere del fenomeno delle —associazioni-imprese.

Sempre più spesso ormai, gli enti del libro I del c.c., al fine di realizzare le loro tipiche finalità di natura ideale, pongono in essere —attività economiche; tuttavia, attualmente, tale nuova realtà non trova riscontro, o comunque non è adeguatamente disciplinata, nella legislazione civilistica, la quale, dal canto suo, è ancora fondata, prevalentemente, sulla scissione netta tra enti societari ed enti morali (o anche enti non societari).

I primi sono trattati in modo alquanto rigoroso, lasciando poco spazio ad ambiguità e —zone grigie; i secondi, invece, sono regolamentati in modo superficiale dando vita così ad un sistema —monco che, per quanto concerne gli enti del libro I c.c. tralascia completamente le problematiche strettamente economiche e non tratta (o lo fa in modo approssimativo) gli aspetti legati alla governance, ai controlli (interni ed esterni), alle tutele dei terzi e quelle dei creditori etc.. In uno scenario come quello attuale, dove il settore non profit cresce rapidamente, la riforma della prima parte del codice civile è, dunque, ritenuta di primaria importanza.¹¹ Tuttavia il legislatore, fino ad oggi, non ha ritenuto necessario porre in essere tale intervento riformatore nonostante non sia remota l'ipotesi, che la legge sull'impresa sociale nasca proprio per

¹¹ REALE definisce il settore non profit —una realtà multiforme e sfaccettata, in I soggetti non profit nell'ordinamento giuridico italiano, Liguori 2002.

sopperire alle lacune del libro I c.c.. Al riguardo, infatti., il D.lgs n. 155/2006 ha sancito, per la prima volta in modo esplicito, che un ente non profit, l'impresa sociale appunto, può svolgere attività economica organizzata. L'impresa sociale, quindi, è —impresa ex art. 2082 c.c. a tutti gli effetti e, in quanto tale, essa è assoggettata alla medesima disciplina dell'imprenditore commerciale dettata dal codice civile (libro V), dalla Costituzione (artt. 41 e ss.) nonché dal legislatore fiscale. Il Terzo settore, in base alla teoria¹², ormai consolidata, del —doppio fallimento, formulata sin dai primi anni Ottanta nasce e si sviluppa in seguito al fallimento dello Stato e del Mercato in tema di erogazione dei cosiddetti servizi di pubblica utilità. Il primo, infatti, non riesce più ad erogare a costi contenuti un quantum di servizi soddisfacenti per gli individui, mentre il secondo vede ormai circoscritto il proprio raggio di azione solo a parte della popolazione complessiva.

Tale approccio teorico, dunque, ha offerto la giustificazione alla crisi del welfare moderno la quale, tuttavia, è stata affrontata in modi differenti a seconda delle estrazioni culturali, politiche e sociali dei diversi Paesi e delle rispettive situazioni economiche e finanziarie.¹³

¹² Randazzo R. Crisi e impresa sociale Università' Bocconi , Milano 2009

¹³ L. VIOLINI e A. ZUCHELLA parlano di —approccio caratterizzato da modalità settoriali e disorganiche, tutte imperniate sulla riproduzione nel settore non profit di schemi di intervento propri del settore profit ma anche su una subordinazione del primo a logiche, il Terzo settore tra cittadinanza di impresa e contesto sussidiario in Non Profit 2/2002; G.P. BARBETTA, invece, dice: —La tecnica normativa italiana per il Terzo settore ha preferito procedere attraverso un approccio parcellizzato -generando norme riferite a singoli soggetti, distinti prevalentemente sulla base di caratteristiche organizzative piuttosto che delle finalità perseguite [...] —

I Paesi anglosassoni, in linea generale, hanno optato per la totale privatizzazione degli ex —servizi pubblici, mentre in Italia e negli altri Paesi dell'Europa —continentale, solo la gestione di tali servizi è stata demandata alle organizzazioni private, lucrative e non, restando la titolarità e la rappresentanza degli stessi in capo all'Amministrazione Pubblica.

In tale scenario, dunque, il Terzo settore si propone come quella realtà la cui crescita è necessaria per la risoluzione della crisi dello Stato assistenziale, e non solo. Inizialmente, infatti, l'attenzione del Terzo settore era rivolta principalmente alla sperimentazione di nuovi servizi e nuove modalità, per dare risposta a bisogni che né lo Stato né il privato riuscivano più a soddisfare. Con il passare degli anni, però, tali finalità si sono modificate: dalla sperimentazione di nuovi servizi e dalle attività a tutela dei diritti si è giunti alla produzione diretta e stabile di servizi alla persona e alla comunità.

Con il tempo si è, quindi, rafforzata e ampliata quella che inizialmente rappresentava per il Terzo settore una funzione esclusivamente di carattere marginale, ossia quella produttiva, ed i legislatori di numerosi Paesi europei sono più volte intervenuti sul tema che non solo in Italia, ma in tutto il vecchio continente ha prodotto grande fermento.

anziché produrre una normativa civilistica che integrasse e correggesse le regole insufficienti previste dall'ormai datato libro I del codice civile del 1942¹, Arriva l'impresa sociale, in *Impresa Sociale* n. 2/2005; infine ne IL SOLE 24 ORE dell'8 gennaio 2007 fa riferimento ad—un'attenzione normativa tanto assidua che disordinata nei confronti delle organizzazioni non profit. Di diverso avviso FUSARO che dice: —La legislazione del Terzo settore procede per accumulo: gli interventi successivi fanno tesoro dei precedenti, I modelli imprenditoriali nella legislazione del Terzo settore, in *riv. crit. dir. priv.*, 2002.

La notevole rilevanza sociale che ha, ormai, assunto il fenomeno del Terzo settore e la sua diffusione in gran parte dei Paesi europei inducono, addirittura, a ritenere opportuno un intervento organico da parte della stessa Commissione europea, volto a dettare le linee guida generali della legislazione in materia.

La normativa dell'impresa sociale rappresenta dunque una conferma di diritto positivo rispetto ad una prassi che, soprattutto negli ultimi anni, ha visto la costituzione di società, soprattutto a responsabilità limitata, nella forma di società senza scopo di lucro. Prima dell'istituzione dell'impresa sociale per poter esercitare insieme una attività economica che non avesse il mero fine di dividere gli utili, bensì di destinarli a scopi morali ed altruistici, si poteva: a) costituire una associazione che esercitasse un'attività commerciale, inserendo un clausola statutaria, nella quale veniva specificato che l'associazione, pur prevedendo nel proprio oggetto l'esercizio in comune di una attività economica, non si ponesse come scopo la distribuzione degli utili prodotti. Questi ultimi saranno destinati ad un fine altruistico o morale perseguito dall'associazione. Tale clausola è formulata in virtù del fatto che l'associazione, contrariamente alla società, può perseguire il lucro oggettivo (cioè può produrre utile), ma le è proibito perseguire il lucro soggettivo, cioè non le è consentito distribuire l'utile prodotto fra i soci. b) costituire una società tipica e concludere *a latere* un patto parasociale di non distribuzione

degli utili fra i soci, fermo restando l'efficacia puramente obbligatoria dei suddetti patti;

c) costituire una società di capitali tipica, prevedendo sia il lucro oggettivo, che quello soggettivo e concludendo un patto parasociale mediante il quale i soci si obbligano ad erogare quanto percepito a fini altruistici; questa soluzione non mette in discussione né il lucro oggettivo né quello soggettivo, non incide neanche sul concetto di causa del contratto, ma considera solo il diritto individuale.

Il D.lgs. n.155/2006 ha introdotto nel nostro sistema giuridico- economico la figura dell'impresa sociale. L'espressione —impresa sociale, tuttavia, era già ampiamente utilizzata nel linguaggio comune, anche prima del D.lgs. n.155/2006, e con essa venivano indicate quelle forme imprenditoriali e organizzative mediante le quali si perseguivano finalità di utilità sociale, operando all'interno del mercato concorrenziale. La figura dell'—imprenditore sociale, quindi, esisteva ancor prima del D.lgs. n.155/2006 e con essa venivano indicati i soggetti privatistici che realizzavano un interesse della comunità, secondo criteri di efficienza ed economicità, e, quindi, in modo completamente differente rispetto agli enti del Terzo settore meramente erogativi.¹⁴

¹⁴ —L'impresa sociale sintetizzerebbe l'incontro tra Impiego for profit di forme non profit e la situazione speculareEssa interpreterebbe la pretesa fungibilità delle forme giuridiche, da tenere invece distinte in sintonia con l'opzione condivisa dal diritto tributario e da quello amministrativo! Cfr. FUSARO, ., p. 291; SANTUARI esprime lo stesso concetto dicendo: —Si tratta di riconoscere all'interno della medesima struttura organizzativa la coniugazione di elementi imprenditoriali e motivazioni solidaristiche!.,

Ciò nonostante, però, si può dire che l'espressione —impresa sociale è molto recente. Essa, infatti, si è sviluppata solo a partire dai primi anni Ottanta del secolo scorso, a differenza dei concetti ad essa affini di non profit e Terzo settore che, invece, presentano origini antichissime. La causa di tale —ritardo va, sicuramente, ricercata nel fatto che, per lungo tempo, nell'immaginario comune, —impresa era solo sinonimo di profitto e di lucro e, pertanto, incompatibile con la realizzazione di un interesse generale che, invece, restava appannaggio, dello Stato o al massimo di Enti che non agivano secondo logiche imprenditoriali.

Soltanto con la diffusione dei primi —enti economici del Terzo settore si è, quindi, iniziato a parlare di —impresa sociale.

Il legislatore, preso atto di ciò, ha emanato, nel 1991, la Legge n 381, istitutiva delle cooperative sociali che può essere considerata, certamente, il vero preludio al D.lgs. n. 155/2006. Essa, infatti, a differenza di tutti gli altri provvedimenti normativi adottati in materia di Terzo settore dalla fine degli anni Ottanta in poi, consentiva, in modo espresso, di combinare l'esercizio di attività economica con il perseguimento dell'interesse generale della comunità. Per tale motivo, dunque, le cooperative sociali, hanno, senza alcun dubbio, rappresentato, fino all'emanazione del D.lgs. n 155/2006, la più importante forma di impresa sociale.

In quegli anni lo studio dell'impresa sociale si diffondeva anche in ambito dottrinario ed EMES, un influente network di studiosi di varie università

europee, aveva elaborato una definizione per tale nuova forma imprenditoriale. Tale ricerca individuava, nell'impresa sociale, le seguenti caratteristiche peculiari: la produzione di beni e servizi secondo le logiche tipicamente imprenditoriali, consistenti nell'esercizio e nel rispetto del criterio di economicità, nell'assunzione del rischio di impresa, nell'utilizzazione di lavoro retribuito oltre che volontario; - il perseguimento di interessi socialmente meritori e rilevanti per la comunità; - la limitata distribuzione di utili o, addirittura, la totale assenza di scopo di lucro; - una *governance* indipendente dalla proprietà del capitale e, quindi, la predisposizione verso forme di democraticità della gestione; - intrattenimento di relazioni con i diversi portatori di interessi, nel rispetto di una logica *multi-stakeholders*.¹⁵

Il D.lgs. n.155/2006 ha dovuto affrontare, prima dell'approvazione definitiva, un lungo iter parlamentare, e ciò, nonostante il fatto che il legislatore potesse già avvalersi, ai fini dei contenuti da dare al provvedimento, di un fenomeno ormai abbondantemente diffuso nella società e, soprattutto, dei numerosi studi sull'argomento, primo fra tutti

¹⁵ Contro la rigida elencazione dei settori per definire la socialità dell'impresa ZAMAGNI ritiene che: — [...] è erratpensare che il «carattere sociale dell' impresa» sia definito «dalle materie di particolare rilievo sociale in cui essa opera», come si legge nel testo. Ciò che identifica il sociale di un'impresa non è la materia o l'oggetto del suo raggio d'azione, bensì l'obiettivo del perseguimento dell'interesse generale, per un verso, e il suo *modus agendi* per l'altro,

La legge sull'impresa sociale:..., .; contro l'esclusivo riferimento ai settori di attività è anche ZOPPINI che definisce: —il legislatore non dovrebbe limitarsi a defluire i campi di produzione dei beni meritoril ma assicurarsi

l'effettività del beneficio attraverso la constatazione di —un saldo attivo in termini di utilità sociale], Relazione

introduttiva ad una proposta per la disciplina dell'impresa sociale, in Riv. Crit. Dir. priv., 2000, p. 349.

quello di EMES. Già nel 2000, infatti, la Commissione affari sociali della Camera dei Deputati, si era preoccupata di dare riconoscimento giuridico al fenomeno dell'impresa sociale. La stessa Commissione aveva costituito, al proprio interno, il cosiddetto Comitato permanente per occuparsi della questione, e aveva delegato il Consiglio nazionale economia e lavoro (CNEL) uno studio sulle tematiche del Terzo settore.¹⁶

Tuttavia, la Commissione affari sociali aveva rinunciato all'elaborazione di un progetto di legge che istituisse un nuovo soggetto giuridico, quale appunto l'impresa sociale, preferendo, in quella sede, una legge di carattere generale meno impegnativa che provvedesse al riordino delle realtà del Terzo settore. Nel 2001 venne presentato un disegno di legge volto all'istituzione dell'Onlus: impresa non lucrativa di utilità sociale, ma la proposta non ebbe seguito anche perché, nella primavera dello stesso anno, mutò la maggioranza parlamentare. Nel 2002 iniziò l'iter parlamentare del decreto 155/2006: la proposta di legge venne presentata alla Camera il 19 luglio, sotto forma di legge delega. Essa constava di un unico articolo che definiva i limiti entro i quali doveva muoversi il Governo in carica. Il testo, in seguito alle modifiche apportate in sede di Commissione, passò indenne l'esame del Senato l'11 maggio 2005 ed il 13 giugno 2005, venne approvato definitivamente alla Camera. La legge delega n. 118/2005 prevedeva che, entro un anno dalla sua entrata in vigore, il Governo avrebbe dovuto emanare uno o più decreti

¹⁶Sul punto si veda GIORGETTI, Per uno Statuto dell'impresa sociale. Studio del Centro di ricerca sulle Organizzazioni senza scopo di lucro, (CENPRO).

attuativi. Così, il 24 marzo 2006, a distanza di quattro anni dall'approdo in Parlamento del progetto di legge, il testo istitutivo dell'impresa sociale fu finalmente licenziato. Il D.lgs. n. 155/2006 consta di diciotto articoli, tra i quali i primi quattro offrono la definizione di impresa sociale e le sue caratteristiche peculiari, mentre gli altri regolano aspetti attinenti la vita dell'impresa sociale (costituzione, fine, trasformazione, fusione, scissione), gli obblighi formali, il sistema di *governance*, la responsabilità etc. L'art. 1 sopra citato e i connessi articoli 2, 3 e 4 definiscono l'impresa sociale sulla base dei seguenti presupposti: - la natura privata e l'assunzione di una delle forme giuridiche del libro I e del libro V del c.c. - esercizio in via stabile e principale di un'attività economica; - produzione o scambio di beni e servizi di utilità sociale; - realizzazione di finalità di interesse generale; - assenza dello scopo di lucro; - il rispetto dei requisiti relativi alla struttura proprietaria dell'art. 4.

Dal dettato normativo in esame, emerge come l'impresa sociale sia, innanzitutto, organizzazione, espressione a cui, la gran parte della dottrina, ha attribuito il senso di ente associativo (societario o non societario) escludendo, così, la possibilità di avere imprese sociali individuali. Secondo tale interpretazione, dunque, l'organizzazione di cui all'art.1, comma 1 del D.lgs. n.155/2006 è sinonimo di ente.

Tuttavia, è, assai dubbio il significato da attribuire al termine organizzazione di cui all'art.1 del D.lgs. n.155/2006: essa, infatti, da un punto di vista

letterale può essere intesa, in modo alquanto pacifico, come sinonimo di ente, ma da un punto di vista strettamente giuridico, tale espressione rappresenta, sicuramente, uno dei requisiti richiesti dall'art. 2082 c.c., il quale, ai fini dell'acquisizione della qualifica di imprenditore, prescrive l'esercizio di un'attività economica organizzata. L'attività dell'imprenditore individuale, ai sensi dell'art. 2082 c.c., deve essere svolta in modo organizzato e, quindi, attraverso un'organizzazione. In sintesi, può essere definita, a tutti gli effetti, organizzazione anche quella di cui si avvale l'imprenditore individuale per l'esercizio della propria attività. A questo punto, sicuramente, non appare così scontata l'esclusione dell'imprenditore individuale dalla categoria di soggetti che possono assumere la qualifica di impresa sociale. Tale possibilità, per giunta, non sarebbe infondata neanche dal punto di vista logico, oltre che prettamente giuridico: nulla impedisce all'imprenditore individuale, attraverso proprio l'organizzazione di cui necessariamente dispone, di perseguire, in modo efficace ed efficiente, uno scopo di natura solidaristica piuttosto che egoistica.

Le organizzazioni debbono, inoltre, avere natura privata, aggettivo meglio specificato al comma 2 dell'art.1 del D.lgs. n.155/2006, in cui si vieta alle amministrazioni pubbliche di divenire imprese sociali. Tuttavia a parte quella degli enti pubblici il decreto non introduce preclusioni di natura soggettiva.

1.2 ASSETTO ISTITUZIONALE ED ECONOMICITA' DELLE IMPRESE SOCIALI

L'assetto istituzionale di un'azienda rappresenta la "struttura sovraordinata che esprime le regole di fondo del funzionamento aziendale".

E identifica i soggetti che partecipano alla vita d'impresa , i contributi da essi apportati nonché le remunerazioni da essi ottenute per la partecipazione alla vita d'impresa , i sistemi , le strutture e i meccanismi , definiti anche strumenti istituzionali , che , con il loro integrarsi , consentono di mantenere una situazione di equilibrio dinamico tra soggetti istituzionali.

L'assetto istituzionale è perciò , il risultato delle combinazioni delle seguenti variabili:

- la formazione del soggetto economico e il legame tra questo e il soggetto d'istituto;
- le finalità dei soggetti economici, definite fini economici istituzionali e le relazioni esistenti con scopi di altra specie;
- lo scopo principale dell'azienda e la sua traduzione in politiche aziendali ; la governance (economica) dell'azienda;
- le modalità di esercizio delle prerogative del soggetto economico e le relazioni instaurate con altri istituti.¹⁷

¹⁷ Capelli I., "I diversi modelli di impresa sociale previsti dal D.Lgs. 24 marzo 2006, n.155 «Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118»", in Cesarini F., Locatelli R. (a cura di), Modelli di governance e problemi gestionali, op.cit., pagg. 38 e 39.

Il soggetto istituzionale , ovvero l'insieme delle persone che portano gli interessi istituzionali economici e non economici , diversamente da quanto accade nelle imprese for profit, non coincide , nelle imprese sociali, con il soggetto economico.¹⁸

Premesso che le imprese sociali si qualificano per la loro particolare finalità istitutiva , orientata ad esercitare in modo stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni e servizi di utilità sociale , diretta a realizzare finalità di interesse generale, si osserva come questa caratteristica faccia sì che nelle suddette diverse categorie di soggetti istituzionali vi sia la compresenza di molteplici finalità : economica (prestatori di lavoro) , solidaristica (volontari, soci avventori), di natura sia economica sia di utilità sociale(soci lavoratori).¹⁹

La dimensione economico-imprenditoriale è caratterizzata dalla presenza dei seguenti criteri;

1) prevalenza di un'attività di produzione di beni e/o di servizi in forma continuativa; la distinzione tra le imprese sociali e le altre organizzazioni non profit si basa, quindi, sulla presenza, nelle prime, di un'attività produttiva stabile direttamente gestita dall'organizzazione;

¹⁸ Mappa degli stakeholder, vedi Freeman E., Strategic Management: a Stakeholder Approach .

¹⁹ Crescenzi M., Manager e management non profit: la sfida etica, ASVI Sviluppo Non Profit Edizioni, Roma, 2002, pagg. 10-13.

2) elevato grado di autonomia; le imprese sociali sono in genere create volontariamente da un gruppo di agenti che le governano in autonomia, senza vincoli, diretti o indiretti, di autorità pubbliche o di altre organizzazioni, salvo quelli contrattuali volontariamente sottoscritti. I proprietari godono di entrambi i diritti di *voice* ed *exit*, Esso è stato utilizzato, oltre che da alcuni studiosi del settore non profit europeo anche da organismi internazionali, come l'OECD (1999) e la Comunità Europea. Quest'ultimo dopo aver ravvisato nell'impresa sociale (Commissione Europea, 1993) un possibile generatore di nuova occupazione, ha inserito l'impresa sociale nelle *guideline* che i Paesi membri devono seguire nell'elaborazione dei Piani Nazionali per l'Occupazione;

3) significativo livello di rischio economico; i promotori delle imprese sociali e i loro proprietari assumono direttamente anche il rischio d'impresa, impegnandovi sia proprie risorse finanziarie, sia soprattutto il proprio lavoro, e il relativo investimento in capitale umano specifico;

4) presenza di un certo ammontare di lavoro retribuito; sotto il profilo delle risorse umane, le imprese sociali ricorrono sia al lavoro volontario che a forza lavoro remunerata, con una tendenza all'aumento della seconda.

Passando alla dimensione della 'socialità', essa è definita non in relazione al tipo di servizi prodotti, ma in funzione a) dell'obiettivo dell'organizzazione; le imprese sociali sono impegnate a realizzare attività che apportino benefici ai membri della comunità, piuttosto che un profitto ai proprietari. Mentre,

quindi, le organizzazioni non profit sono definite in ‘negativo’ come organizzazioni che non distribuiscono utili, le imprese sociali sono definite, in positivo, in funzione dell’obiettivo perseguito. Il vincolo alla distribuzione di utili può anche essere parziale, ammettendo, come nel caso delle cooperative sociali, che una parte limitata dei profitti possa essere distribuita ai soci, al fine di remunerare l’apporto di capitale di rischio o di incentivare l’impegno nello svolgimento dei compiti assegnati;

b) delle modalità di gestione dell’organizzazione; in particolare, le imprese sociali sono generalmente caratterizzate da: processi decisionali democratici volti a favorire una ‘dinamica partecipativa’ dei portatori di interesse, il coinvolgimento nel governo dell’organizzazione dei diversi *stakeholder* (lavoratori remunerati, volontari, utenti, ecc.) e l’assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) ed il capitale sottoscritto. Facoltà, queste, che non hanno in genere coloro che gestiscono una non profit tradizionale, quale la fondazione.²⁰

Data la natura dei settori di attività e la possibilità di ottenere a condizioni di favore gli immobili e le strutture necessarie alla gestione dei servizi, il capitale di rischio necessario a queste organizzazioni è generalmente contenuto.

²⁰ 9 Zamagni S., “Il terzo settore e la CSR”, in *Enti non profit*, n.1, IPSOA, Milano, 2005.

Questa caratteristica distingue le imprese sociali dalle associazioni e, soprattutto, dalle associazioni di volontariato.²¹

Da queste caratteristiche consegue che le imprese sociali possono generalmente contare, a differenza delle imprese for-profit e delle unità di produzione pubbliche, su un *mix* di risorse di provenienza e con costi di reperimento assai diversi, di norma inferiori a quelli delle altre tipologie organizzative. Al finanziamento dell'attività attraverso la vendita di servizi di utilità sociale o altri beni e servizi si affiancano, infatti, sussidi e risorse non commerciali di provenienza pubblica e donazioni private. Il costo del capitale e, soprattutto, il costo del lavoro risultano, inoltre, generalmente inferiori a quelli delle tipologie organizzative concorrenti (sia pubbliche che for-profit), non solo perché le imprese sociali possono contare su apporti di capitale per il quale non è richiesta remunerazione e sul lavoro volontario, ma anche perché sembrano in grado di attrarre un numero sufficiente di lavoratori anche offrendo salari inferiori a quelli praticati dalle organizzazioni concorrenti (soprattutto pubbliche).²²

Come per tutti i tipi di impresa anche nella tipologia in questione gli obiettivi sono determinati dall'insieme dei soggetti che ne detengono i diritti di

²¹ 7 Su questo tema interessante è il contributo presente in Antoldi F., Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali, McGrawHill, Milano, 2003.

²² Angiari B., Bortolin F., Canino P., Locatelli R., Pavione E., "Modalità di governo delle imprese sociali: sistema e struttura di governo e partecipazione dei soci", in Cesarini F., Locatelli R. (a cura di), Modelli di governance e problemi gestionali, op. cit., pagg. 121 e 122.

proprietà. Come più volte accennato precedentemente diversamente dalle imprese for-profit le imprese sociali non hanno come obiettivo principale il profitto. Inoltre le stesse a differenza delle aziende pubbliche non assumono obiettivi la cui definizione passa attraverso i meccanismi della rappresentanza democratica, e, a differenza di certe organizzazioni di terzo settore, che di fatto si limitano a perseguire interessi privati dei propri soci, le imprese sociali hanno l'obiettivo di servire la comunità.

Come ben esplicito da Jean-Luis Laville e da Marthe Nyssen, il servire la comunità si può tradurre nell'esplicito rafforzamento delle esternalità collettive e nell'equa distribuzione dei risultati. Tali esternalità si generano quando le azioni di determinati agenti provocano un impatto, positivo o negativo, sul benessere di altri agenti, in forme che non possono essere regolate dal sistema dei prezzi.

Callon chiarisce come se in un'impresa for-profit le esternalità positive tendono a scoraggiare gli investimenti dei privati, poiché socializzano i benefici, nel caso delle imprese sociali le esternalità positive rientrano tra le ragioni per cui gli stakeholder intraprendono collettivamente l'attività. Prendiamo ad esempio le imprese sociali che si occupano di inserimento lavorativo: è evidente che la loro finalità primaria non è quella di accumulare o distribuire utili. Ciò che motiva gli stakeholder è, piuttosto, la comune volontà di contrastare i processi di disoccupazione di lungo periodo o di favorire la loro integrazione sociale.

Al crescere dell'importanza e delle dimensioni delle imprese sociali, coloro che le dirigono si trovano a svolgere un compito sempre più impegnativo: non devono soltanto gestire e legittimare l'attività della propria organizzazione, ma devono anche trovare i modi opportuni per valorizzarne gli aspetti distintivi²³.

Carlo Borzaga e Luca Solari²⁴ spiegano che questi aspetti distintivi si centrino intorno al: trovare compatibilità tra la mission sociale e i vincoli di efficienza, alla partecipazione dei volontari e quella dei lavoratori retribuiti, ed alla predisposizione di forme di governance allargata.

Risulta inoltre importante sottolineare come le imprese sociali si confrontino inoltre con sfide ben più impegnative: il loro carattere innovativo si muove sullo sfondo di uno scenario sempre più competitivo entro cui operano, oltre le imprese sociali, anche organizzazioni pubbliche, for-profit e non profit tradizionali.

Alla nascita di questa natura ibrida contribuiscono diversi ordini di fattori, tra cui è utile ricordare:

□ un'impresa sociale è essenzialmente un'organizzazione privata volta a realizzare qualche scopo di utilità sociale, che deve fare da collettore, oltre che delle tradizionali risorse tipiche delle organizzazioni non profit, anche di

²³ Fazzi L., Governance per le imprese sociali e il non profit. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività, Carocci Faber, Roma, 2007, pag. 46 e segg.

²⁴ Borzaga C Solari L.. Economia della solidarietà', Storia e prospettive della cooperazione sociale Donzelli, Roma 2006

entrate di carattere commerciale. Le imprese sociali si contraddistinguono per essere specializzate nella produzione di beni o servizi caratterizzati da esternalità positive, o si diversificano per il fatto di condividere una dimensione distributiva. Esse incentivano di conseguenza anche la concorrenza delle imprese private, che finiscono per vendere, sullo stesso mercato, prodotti simili. Le for-profit infatti possono erogare il medesimo prodotto, ma internalizzando le esternalità positive, e senza farsi carico di nessun obiettivo sociale;

☐ il carattere ibrido delle imprese sociali è maggiormente rilevante se si tiene conto del fatto che la nozione “bene sociale” è intrinsecamente ambigua.

Le imprese sociali infatti si differenziano dalla maggior parte delle organizzazioni non profit perché non producono, normalmente, beni pubblici né beni collettivi bensì beni caratterizzati da una domanda individuale, ma che producono anche utilità sociale. La produzione di esternalità positive causa un aumento dei costi di produzione e, al tempo stesso, il suo riconoscimento è legato alle preferenze di attori esterni, come le autorità pubbliche e le comunità locali, e può variare nel tempo. Non esiste, pertanto, una definizione universalmente valida di utilità sociale, a meno che non si faccia riferimento a contesti istituzionali delimitati, nel tempo e nello spazio;

☐ per effetto della propria mission, le imprese sociali devono essere in grado di gestire attività commerciali –che richiedono di per sé pratiche manageriali

adeguate e orientate all'efficienza oltre che all'efficacia- e nello stesso tempo garantirsi risorse gratuite come quelle provenienti dalle donazioni e dal volontariato. Insieme al passaggio della centralità delle donazioni e dei contributi pubblici a quella della produzione di beni e servizi, si assiste a un nuovo assetto incentrato sulla gestione della qualità e della soddisfazione dei clienti, elementi che impongono una maggiore efficienza operativa;

□ infine, la grande maggioranza delle imprese sociali ha natura multi-stakeholder e si fonda sulla partecipazione allargata a lavoratori, volontari e/o clienti; per questo, i loro obiettivi rischiano di essere resi poco chiari dalla necessità di tener conto e di conciliare interessi diversi nell'ambito della gestione dell'impresa.

Il carattere ibrido delle imprese sociali, quale risultato di tutti questi fattori, ostacola non poco la loro legittimazione e quella del loro management. Senza godere ancora di una piena legittimazione, l'identità delle imprese sociali si deve misurare con uno scenario che comporta ulteriori sfide: quelle dell'ambiente economico, sociale e politico, che assume per lo più un atteggiamento piuttosto passivo nei confronti di tali organizzazioni e del loro sviluppo. Inoltre, nella letteratura scientifica sul management non è disponibile nessun approccio specifico alla gestione delle imprese sociali. Gli approcci al management pubblico, infatti, fanno troppo riferimento alla burocrazia e alla semplificazione; la letteratura manageriale sul for-profit non

è in grado di tenere conto della mission e dei valori sociali di queste nuove imprese; le stesse teorie manageriali riferite alle non profit non tengono spesso conto dei vincoli all'efficienza che caratterizzano l'impresa sociale.

L'economicità , pur essendo ritenuto da tutti gli autori un principio fondamentale da rispettare per lo sviluppo dell'azienda, non è intesa in modo univoco bensì è soggetta a differenti interpretazioni che spaziano tra due diversi poli:

- Economicità come condizione di equilibrio aziendale, intesa come regola di condotta affinché la stessa azienda possa perdurare nel tempo in modo autonomo .
- Economicità come successo nel perseguimento delle finalità istituzionali , intesa come attitudine e capacità dell'azienda di perseguire gli scopi per i quali è stata costituita e continua a perdurare.²⁵

Finalità istituzionali ed economicità sono due elementi che vanno considerati congiuntamente per il buon funzionamento dell'impresa sociale.

Nelle imprese sociali presentano elementi di differenziazione rispetto a quello di produzione , che possono essere sintetizzati come segue:

²⁵ Locke E., "The myths of behavior mod in organization", Academy of Management Review, vol. 3, 1997.

il conseguimento degli equilibri reddituale, patrimoniale e finanziario non è elemento sufficiente per assicurare anche il successo istituzionale che in questo caso è di utilità sociale e di interesse generale; la difficoltà di misurare il livello di successo nel perseguimento delle finalità istituzionali sono diverse da quelle di natura economica.

Le performance aziendali riguardano sia l'efficienza sia l'efficacia.

In conclusione , le imprese sociali rappresentano sia la sintesi sia di una dimensione imprenditoriale con un elevato grado di autonomia, sia di una dimensione sociale, evidenziata dalle finalità istituzionali di utilità sociale e di interesse generale. Esse quindi pur svolgendo un'attività economica produttiva , attribuiscono alla dimensione economica una finalità strumentale allo sviluppo delle imprese.

Il perseguimento degli equilibri reddituale , patrimoniale e finanziario sono condizioni necessarie per poter eseguire nel tempo altre finalità istituzionali di interesse generale.

1.3 L'EVOLUZIONE DELL'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA

La nascita dell'impresa sociali in Italia risale agli anni ottanta, il suo sviluppo è in larghissima parte conciso con la storia di una particolare forma giuridica, quella della cooperativa sociale. Borzaga e Fazzi²⁶ ritengono che le origini dell'impresa sociale in Italia siano intimamente connesse alla complessa stagione degli anni sessanta e settanta. In questo periodo movimenti sociali e laici e religiosi hanno messo in discussione i fondamenti politici e culturali della società.

L'evoluzione delle prime imprese sociali e il loro successo furono influenzati dall'evoluzione di un contesto istituzionale e sociale che aiutò a valorizzare queste esperienze²⁷. Le istituzioni risentirono dell'influsso modernizzatore dei movimenti degli anni sessanta, dando vita a quella che può essere ricordata come la più importante stagione di riforme sociali del dopoguerra, iniziata con l'approvazione di alcune fondamentali leggi in materia di diritti dei disabili e di istituti per la tutela dei disabili e di istituti di tutela per i minori abbandonati. Borzaga e Fazzi sostengono che un elemento fondamentale per comprendere sia l'origine sia l'evoluzione delle imprese sociali italiane è costituito dalla scarsa presenza di servizi sociali in tutte le aree del paese. In Italia le politiche assistenziali erano state per oltre un secolo fortemente

²⁶ Borzaga C. e L. Fazzi: Governo e organizzazione per l'impresa sociale 2008

²⁷ Borzaga C. (1988), La cooperazione di solidarietà sociale: prime riflessioni su un settore emergente, in Carbonaro A. e Gherardi S. (a cura di), I nuovi scenari della cooperazione in Italia: problemi di efficacia, efficienza e legittimazione sociale, "Sociologia del Lavoro", 30-31, pp. 266-301.

marginalizzate rispetto alle altre politiche di welfare. Il sistema delle politiche assistenziali era quasi esclusivamente basato su poche istituzioni, la cui limitata diffusione riusciva a garantire solo i servizi di emergenza. La gran parte dei servizi di cura era invece affidata alla famiglia e alle donne. Il sistema del welfare italiano si era invece andato caratterizzando per una netta preferenza per i trasferimenti monetari e per una forte protezione del lavoro dipendente. Inoltre si trattava di un sistema di welfare molto accentrato, con autonomie territoriali limitate. Molte cooperative e associazioni furono dunque create per realizzare servizi che il sistema di welfare pubblico non forniva o non garantiva in modo adeguato nelle quantità e nelle modalità di intervento. Proprio a causa dell'assenza di attenzione delle istituzioni all'offerta di servizi sociali, le prime esperienze di impresa sociale dovettero contare in larga parte su risorse private di volontariato.²⁸ Si trattava in genere di realtà di piccole dimensioni, che spesso organizzavano sia servizi sia attività di inserimento lavorativo, soprattutto a favore di disabili, di malati psichici e tossicodipendenti. Una delle caratteristiche delle prime fasi di sviluppo del fenomeno, in larga parte dimenticata, è che per una breve stagione un'ampia parte delle nascenti imprese sociali italiane ha operato con elevata autonomia finanziaria e organizzativa con contributi pubblici limitati e occasionali, coniugando le attività di tipo sociale con lo svolgimento di attività

²⁸ Borzaga C. e Failoni G. (1990), La cooperazione di solidarietà sociale in Italia, "Cooperazione e Credito", 128, pp. 273-97.

produttive diverse, finalizzate sia a generare reddito che a permettere l'inserimento lavorativo e avvalendosi del contributo dei primi obiettori di coscienza. Già nei primi anni ottanta, tuttavia, questa situazione si venne progressivamente a modificare, anche per l'esigenza di stabilizzare le attività e di fornire un reddito continuativo agli operatori.²⁹ È in questa fase che iniziarono a svilupparsi rapporti più sistematici con le amministrazioni locali, soprattutto attraverso la stipula delle prime convenzioni che sancivano fondamentalmente il passaggio da una mentalità di sostegno occasionale e non legata ai risultati, a una più vicina a quella caratteristica dei rapporti tra pubblica amministrazione e imprese.

Un impulso determinante al passaggio da un insieme di esperienze innovative, ma visibili solo localmente e quindi difficilmente mutuabili, a movimento di carattere nazionale fu dato dallo sviluppo di una consapevole strategia di organizzazione del fenomeno, sostenuta soprattutto da Confocooperative. Nonostante le crisi degli ultimi decenni abbiano ridotto notevolmente le risorse di tipo pubblico le risorse per le imprese sociali sono aumentate in modo costante, anche a seguito di una dinamica delle spesa pubblica per i servizi sociali che si è mantenuta comunque positiva. La crescente diffusione delle imprese sociali registrata soprattutto dopo il 2000 è tuttavia conseguenza non solo dell'aumento della spesa pubblica per servizi, ma anche della

²⁹ Borzaga C. e Santuari A. (a cura di) (1998), Servizi sociali e nuova occupazione: l'esperienza delle nuove forme di imprenditorialità sociale in Europa, Trento, Regione Trentino-Alto Adige.

presenza e dell'aumento della domanda privata, nei settori sia tradizionali sia nuovi.

La domanda privata risulta in aumento principalmente con effetto dell'insufficienza dell'intervento pubblico in settori come i servizi assistenziali per anziani o i nidi, dove sta emergendo una domanda pagante di servizi da parte di privati che non esisteva o era estremamente marginale, quando i destinatari degli stessi servizi erano persone a reddito basso o nullo, come i malati psichici, i poveri o i disoccupati.

La ricerca di nuovi mercati ha portato le imprese sociali a superare i confini dei servizi socio- assistenziali entro i quali hanno operato per oltre vent'anni.

L'interesse si va infatti spostando verso altri servizi, come quelli della cosiddetta "sanità leggera", un settore in cui diverse imprese sociali, vecchie e nuove, hanno individuato un campo di espansione potenzialmente molto promettente.

Secondo Farina e Fazzi un fenomeno emergente è quello delle imprese sociali fondate da imprenditori portatori di un approccio più pragmatico e aperto rispetto al passato alla rappresentazione e alla gestione delle problematiche sociali. Per molti di essi il riferimento programmatico e ideale è dato da parole nuove come ambiente, sviluppo sostenibile, sviluppo locale, ossia da termini che fanno parte di un vocabolario in larga parte sconosciuto ai professionisti impegnati a gestire attività con l'obiettivo primario o esclusivo di tutelare persone svantaggiate. Questi nuovi obiettivi si realizzano attraverso

lo svolgimento di una pluralità di iniziative quali: le collaborazioni progettuali con amministrazioni e associazioni locali per il recupero, per finalità sociali o comunitarie, di aree rurali marginali o dismesse, la progettazione e commercializzazione di prodotti biologici o etici in collaborazione con le cooperative del commercio etico e i produttori locali, la valorizzazione del territorio attraverso il turismo sociale ecc .

Di tutti i modelli organizzativi, quello che meglio soddisfa in Italia la definizione di impresa sociale è quello della cooperativa sociale.³⁰

Il principale contributo delle cooperative sociali nel contrastare l'esclusione sociale sta nella dimostrata capacità di erogare in forma privata servizi che promuovono la coesione sociale, e di attivare direttamente risorse umane e finanziarie.³¹ Dimostrando che certi bisogni sociali possono essere meglio soddisfatti attraverso l'erogazione di servizi, piuttosto che con trasferimenti monetari, le cooperative sociali hanno inoltre contribuito alla trasformazione del sistema del welfare italiano. Va inoltre tenuto presente che molti servizi offerti vanno a favore di soggetti in particolari condizioni di bisogno (tossicodipendenti, ex detenuti ecc); grazie anche all'apporto del volontariato, questi servizi contribuiscono a rafforzare la consapevolezza politica e hanno il merito di aver reso più efficiente l'offerta dei servizi pubblici: in virtù della maggior flessibilità e del più razionale utilizzo delle risorse , resi possibili

³⁰CGM (1994), Primo Rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Milano, CGM.

³¹ Frisanco R. e Ranci C. (a cura di) (1998), Le dimensioni della solidarietà. Secondo rapporto sul volontariato sociale italiano, Roma, Fivol.

dalle relazioni fiduciarie tipiche di tali organizzazioni, è stato possibile migliorare l'efficienza complessiva dei servizi. A pari livello di spesa pubblica, l'affidamento dei servizi alle cooperative sociali ha permesso e permette di soddisfare i bisogni di un numero maggiore di persone.³²

³² Santuari A. (1997b), *Evoluzione storica, aspetti giuridici e comparatistici delle organizzazioni non profit*, Gui B. (a cura di), *Il Terzo Settore tra economicità e valori*, Padova, Gregoriana.

1.4 LE IMPRESE SOCIALI IN ALCUNI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA: AUSTRIA , FINLANDIA , FRANCIA

Risulta interessante a questo punto del lavoro analizzare le imprese sociali nel contesto sociale, politico e culturale di altri paesi europei che danno molta importanza a tali figure.

La mia scelta si è concentrata su tre paesi che più degli altri si sono molto impegnati nel sostenere le imprese sociali e nel riconoscere il terzo settore. Questi paesi sono stati i primi a contrastare le pressioni all'isomorfismo verso modelli organizzativi tipici del settore pubblico o di quello privato for profit dando un forte contributo nella lotta all'esclusione sociale e nel produrre soluzioni innovative.

In una situazione come quella austriaca, le iniziative autogestite per l'occupazione, le imprese socio-economiche, i laboratori protetti e le associazioni che operano nei servizi sociali dovrebbero, quindi, essere considerati imprese sociali.³³ La loro attività di lotta all'esclusione sociale si caratterizza, infatti, perché riesce a soddisfare i seguenti criteri:

- gestione di attività permanente di produzione di beni o servizi;
- grado di autonomia sufficientemente elevato;
- significatività del rischio economico cui sono esposte – rischio che

³³Althaler K.S. e Dimmel N. (1993), Sozialpolitische Handlungsfelder der experimentellen Arbeitsmarktpolitik. Aushandlungsformen, Kooperation und Konflikt zwischen Arbeitsmarktverwaltung, Ländern und Gemeinden, ÖZP, pp. 343-60.

tende, peraltro, a crescere nel tempo;

- centralità del lavoro retribuito nello svolgimento dell'attività produttiva, anche se si possono verificare sia forme di lavoro volontario non retribuito che casi di volontariato parzialmente remunerato o "retribuito".

È questo il caso, per esempio, delle associazioni i cui organi esecutivi sono composti da volontari che ricevono dei rimborsi spese; o, ancora, dei gruppi per l'infanzia, in cui i genitori collaborano per mantenere i contributi economici a un livello accettabile.

Le associazioni del welfare e le organizzazioni non profit sono solitamente inquadrare giuridicamente secondo la legge sulle associazioni (Vereingesezt), che disciplina le procedure di registrazione, il regime delle esenzioni fiscali, le regole generali sulla responsabilità e le regole operative di base. Alcune tra le associazioni tradizionali e tra le nuove iniziative, specialmente quelle con attività di tipo economico, hanno assunto comunque la forma dell'impresa privata a responsabilità limitata (GesmbH), per evitare che, come nelle associazioni, il consiglio debba rispondere di tutti i rischi finanziari legati all'attività. Altre organizzazioni si sono trasformate in società registrate (Gesellschaft Bürgerlichen Rechts) o in cooperative (Genossenschaft), anche se la disciplina giuridica di entrambe in Austria è particolarmente complessa. Tutte queste organizzazioni sono attori che giocano un ruolo importante nella conservazione del tessuto sociale austriaco,

dal momento che esse costituiscono la base della società civile, nonché dell'inclusione e del controllo sociale.³⁴ Le iniziative sociali che sono state fondate negli ultimi dieci-quindici anni operano, inoltre, per perseguire tre obiettivi principali: la creazione di opportunità occupazionali, l'integrazione lavorativa attraverso le attività di formazione e il conseguimento di buoni risultati economici attraverso una gestione orientata alle logiche di mercato. Allo stesso tempo, però, i loro principi di base e quelli delle altre organizzazioni di volontariato trovano ispirazione in concezioni associative e cooperative che hanno alle spalle una lunga tradizione (Hauptmann e Kropf, 1976; Tálos, 1981).

A prescindere da questa tradizione e dalla terminologia ad essa relativa, potrebbe essere utile introdurre nel dibattito austriaco il termine "impresa sociale" (in modo complementare a quella già esistente, Sozialökonomischer Betrieb) per promuovere una forma di organizzazione innovativa, adatta ai processi di inclusione nel mondo del lavoro rispetto ai mutamenti di quest'ultimo. In Austria sono molto diffuse le imprese sociali che organizzano le mamme baby sitter e i gruppi per l'infanzia.

I primi "gruppi per l'infanzia" sono stati creati a Vienna agli inizi degli anni Settanta, ma è stato solo con gli anni Ottanta, epoca in cui già esistevano quaranta gruppi autonomi, che essi si sono costituiti in un'organizzazione

³⁴ Cinderella Network (2000), Edu-carer. A New Professional Role in Family Based Childcare, Vienna (mimeo).

unitaria. Il primo risultato è stato la definizione delle caratteristiche del gruppo per l'infanzia, nella quale si sottolineava la necessità che esso dovesse essere “creato e gestito da genitori e assistenti”.

Essi si proponevano di creare strutture che permettessero ai bambini di svilupparsi come individui, di offrire occasioni per l'apprendimento di uno stile di vita democratico e solidale, di organizzare il servizio di assistenza all'infanzia attraverso la cooperazione tra assistenti e genitori, con la partecipazione regolare di questi ultimi al servizio e con incontri regolari a cadenza mensile. In tali incontri si prendevano le decisioni più importanti sulle scelte gestionali e sull'ordinaria amministrazione.

L'organizzazione unitaria fu costituita per contrattare con il Comune l'erogazione di finanziamenti complementari e l'emanazione di una regolamentazione del settore. Fino ad allora, infatti, le singole associazioni erano finanziate soltanto dai genitori, con contributi in denaro. Nell'ambito delle imprese sociali che operano per l'assistenza all'infanzia sono molte le contraddizioni e i problemi che devono essere ancora affrontati a livello politico e amministrativo.³⁵

Tra questi figurano:

- tensioni tra i compiti delle politiche sociali nazionali e la molteplicità dei fornitori dei servizi: gli obiettivi della politica sociale devono essere bilanciati con i bisogni specifici dei diversi gruppi di utenti;
- tensioni tra le

³⁵Leichsenring K., Thenner M., Finder R. e Prinz Ch. (1997), Beschäftigungspolitische Aspekte der Kinderbetreuung in Wien. Evaluationsstudie im Auftrag des AMS Wien, Wien, European Centre.

responsabilità istituzionali e i diritti e i doveri individuali il problema è capire se l'assistenza all'infanzia possa essere considerata un bene comune, in particolare con riferimento all'integrazione sociale ed economica degli utenti; se, infatti, la partecipazione al mercato del lavoro rappresenta l'unico modo per evitare l'esclusione sociale, allora l'uguaglianza delle opportunità viene a dipendere anche all'esistenza di strutture adeguate di assistenza all'infanzia;

- tensioni tra diverse istituzioni pubbliche e semi-pubbliche: la complessità della costituzione federale – unita al fatto che ci sono molte strutture quasi completamente indipendenti dal settore pubblico che si occupano della sicurezza sociale – aumenta il bisogno di meccanismi di coordinamento e di continuo bilanciamento dei fini e dei mezzi, per avere un sistema di welfare equilibrato. Data l'assenza di strumenti di comunicazione (anche a livello informale) tra le varie istituzioni, questo punto assume importanza fondamentale;

- tensioni tra i valori democratici, tra la crescente attenzione all'utenza e il coinvolgimento dei fruitori dei servizi, da una parte, e i nuovi valori del mercato e della libertà di scelta, dall'altra; in questo senso nuove modalità di partecipazione al servizio e organizzazioni parzialmente autonome stanno sfidando i fornitori istituzionali e gli enti finanziatori. Nell'area della produzione di servizi sociali esistono buone possibilità di crescita per le imprese sociali, a patto che queste e lo Stato assumano consapevolezza dei propri reciproci punti di forza e di debolezza. Da un lato, lo sviluppo di quasi-

mercati con regole uguali per tutti gli attori si rende necessario per ridurre la burocrazia, le strutture gerarchiche e i condizionamenti economici; dall'altro, la nascita di un dibattito sullo status specifico delle imprese sociali, e quindi sul loro inquadramento giuridico, potrebbe essere utile per elaborare strategie e linee guida comuni.

In Austria sono già stati mossi i primi passi in entrambe le direzioni, ma servirà ancora tempo, si dovranno affinare le strategie organizzative e dovrà esserci la volontà politica necessaria perché le imprese sociali rafforzino la loro identità nell'ambito di un sistema di welfare equilibrato.

La tipologia organizzativa più caratteristica dell'economia sociale finlandese è rappresentata dalle nuove imprese sociali di tipo cooperativo che si occupano dell'integrazione nel mondo del lavoro.³⁶

Il sistema produttivo finlandese, soprattutto dopo la seconda guerra mondiale, si è imperniato principalmente sul rafforzamento dell'industria delle costruzioni, in particolare sui settori del legno e della metallurgia.

Il sistema del welfare è stato caratterizzato da un intervento pubblico molto esteso, nel cui ambito i comuni hanno rivestito (e ancora rivestono) un ruolo essenziale nella fornitura dei servizi. Il perseguimento di una politica di questo tipo ha beneficiato dell'unanime consenso delle associazioni sociali e dei partiti politici. Il terzo settore in generale, e le imprese sociali in particolare, hanno contribuito quindi in maniera assai marginale alle politiche

³⁶Institute for Co-operative Studies, Università di Helsinki. Parjanne M.L. 1995

sociali e alla creazione di posti di lavoro: le iniziative locali, le organizzazioni di volontariato, e in generale le associazioni dell'economia sociale, non sono state coinvolte nell'organizzazione dei servizi del welfare, fatta eccezione per pochi settori come quello dei servizi per i reduci di guerra e per le persone disabili. Attualmente, le associazioni coprono solo il 3-4% dell'occupazione totale, quota che sale al 6-8% se si comprendono le cooperative e le imprese mutualistica

A partire dagli anni Cinquanta il mercato del lavoro è stato caratterizzato da costante piena occupazione, anche come conseguenza dell'emigrazione che si verificò, tra il 1950 e l'inizio degli anni Settanta, verso la Svezia e gli altri Paesi industrializzati.³⁷ Le politiche per l'occupazione, inoltre, sono state tradizionalmente una prerogativa statale, garantita a livello territoriale da una rete di agenzie di collocamento (facenti capo al Ministero del Lavoro) diffuse in quasi ogni comune.

La regolamentazione statale del mercato del lavoro e una politica sociale molto estesa hanno reso possibile la rapida crescita dell'economia finlandese, oltre a contribuire a un significativo incremento del tenore di vita dei cittadini. Le politiche dell'occupazione in Finlandia sono state quindi concepite come elemento integrante della politica economica tout court.

Le attività in cui lo Stato sociale è oggi maggiormente impegnato sono: il settore dell'istruzione (dove la formazione obbligatoria è di buon livello ed

³⁷ Andersson C. (1997), Kolmannen sektorin työllistävää vaikutusta vahvistettava, comunicato stampa del Ministero della Cultura, Helsinki.

erogata a prescindere dal reddito), il servizio sanitario (gratuito o quasi) e gli interventi di tutela sociale (una copertura minima è garantita a tutti i cittadini). Tali interventi da una parte aumentano la qualità della forza lavoro e, dall'altra, contribuiscono ad aumentare il livello medio d'istruzione e gli standard di vita. La situazione sociale, e soprattutto il mercato del lavoro, hanno comunque subito negli ultimi anni mutamenti rilevanti, connessi soprattutto alla deregolamentazione dell'economia nazionale, all'apertura ai mercati globali e alla disoccupazione.

Nei dibattiti pubblici, le cooperative e le altre imprese caratterizzate da un assetto proprietario fondato su eguaglianza e democraticità non vengono spesso percepite come parte integrante del terzo settore o dell'economia sociale.³⁸ Questo atteggiamento è profondamente radicato nella storia della Finlandia, Paese dove le grandi cooperative degli agricoltori e dei consumatori e le compagnie mutualistiche di assicurazione sono sempre state considerate come imprese private, piuttosto che come componenti dell'economia sociale. Le associazioni sono, in genere, tradizionalmente viste come rappresentanti dei diversi gruppi di cittadini, piuttosto che come entità attivamente coinvolte nel sociale e nell'economia.

I laboratori protetti rappresentano una delle più tradizionali tipologie di

³⁸ Borzaga C. (1997), *The Emes Network – The Emergence of Social Enterprises in Europe*, Trento, ISSAN.

organizzazioni finlandesi che operano a favore dei disabili. Tali associazioni, che si occupano in generale dei portatori di handicap, si propongono sia di integrare le persone con disabilità fisiche o intellettive nel lavoro, sia a riabilitarle attraverso il lavoro stesso.

Il movimento dei laboratori protetti esiste ormai da decenni: esso conta un centinaio di organizzazioni, tra cui anche quattro “strutture residenziali protette” (Fountain House clubhouses) per persone con handicap psichici o fisici.

Numerose di queste associazioni si stanno trasformando, in questi ultimi anni, in cooperative o in altri tipi di impresa sociale. Accanto ad esse sono sorte anche nuove cooperative sociali, mentre alcuni dei tradizionali laboratori (protetti e non) sono venuti assumendo la configurazione di vere e proprie attività commerciali, garantendosi in tal modo maggiori possibilità di autofinanziamento. L'evoluzione che sta coinvolgendo, a vario titolo, le organizzazioni per l'inserimento lavorativo dei disabili è in buona parte connessa al cambiamento della regolamentazione sugli aiuti statali. In molti comuni, infatti, i laboratori non ricevono più alcun sussidio per i lavoratori regolari con disabilità intellettiva o psichica, a causa dei vincoli temporali imposti ai sussidi statali.

Molto diffuse in Finlandia sono le cooperative tra disoccupati che operano in più settori.³⁹

Circa il 60% di esse offre servizi nel settore delle costruzioni e del lavoro d'ufficio, ovvero nei due settori maggiormente colpiti dalla recessione.

Il 40% circa offre anche servizi informatici o di raccolta dati.

Uno studio recente su una cooperativa di lavoro di Helsinki ha dimostrato che la maggioranza dei soci riteneva che la presenza agli incontri della cooperativa e lo svolgimento di un lavoro non retribuito li aiutasse dal punto di vista psicologico e sociale durante i periodi di disoccupazione.

I rappresentanti delle associazioni di produttori del Sud della Finlandia ritengono che le soluzioni di tipo cooperativo siano più efficienti nei servizi sociali, nel campo dell'integrazione lavorativa, nei servizi alle imprese, nei servizi di formazione e consulenza, nel rinnovamento degli spazi pubblici e nelle attività di costruzione di minore entità. La ragione principale della nascita di queste cooperative è costituita dalla disoccupazione dei soci. Secondo Karjalainen, i soci ritengono che le co-operative tra disoccupati possano generare i seguenti benefici:

- aumento delle opportunità di impiego a tempo determinato;
- maggiori possibilità di ottenere un contratto di lavoro;
- capacità di incidere attivamente sul proprio lavoro;
- mantenimento delle abilità lavorative e delle competenze professionali.

³⁹ Paasivirta A. (1998), Labour Co-operatives and Employment, Helsinki, paper presentato al seminario su Development days for co-operative businesses.

Come emerge chiaramente da una serie di interviste a donne che hanno fondato delle cooperative, anche la natura democratica e partecipativa di esse si è rivelata una caratteristica importante per i soci (Hovi, 1996).

Una delle ragioni che ha portato alla costituzione delle cooperative tra disoccupati, specialmente durante la fase più dura della recessione, era l'incapacità delle agenzie di collocamento ufficiali di creare o individuare occasioni di lavoro per una massa di disoccupati in rapido aumento: nella maggior parte dei comuni, infatti, gli uffici del lavoro che erano soliti affrontare un tasso di disoccupazione del 4% si sono trovati in pochi anni a gestire una disoccupazione salita al 20%. I rari posti di lavoro offerti o richiedevano un'elevata qualificazione o erano di natura temporanea, poiché le stesse imprese private, a causa della recessione, erano riluttanti a stipulare contratti di lavoro a tempo determinato, nel timore di essere costrette in seguito a trasformarli in contratti a tempo indeterminato. In questo contesto, l'istituzione delle cooperative tra disoccupati apparve come uno strumento nuovo ed efficace per trovare occupazione. Il fatto che la cooperativa abbia personalità giuridica e che possa stipulare contratti con altre società, con i privati e con le amministrazioni pubbliche, obbligandosi ad adempiere a tutti gli obblighi di un datore di lavoro, ha incrementato il ricorso a lavori temporanei o di breve durata. La cooperativa può limitarsi a stipulare contratti commerciali con altre società, mentre i soci sono legati alla cooperativa da normali contratti di lavoro e sono quindi dei tradizionali dipendenti; status,

questo, che permette ai soci di godere di tutti i benefici che le politiche del lavoro finlandese garantiscono a un dipendente.⁴⁰ Tale trattamento è garantito dalla legislazione finlandese, che considera dipendente, e non imprenditore, chi possiede meno del 15% del potere decisionale di un'impresa e vi lavora. È questa un'agevolazione che evita ai soci di assumere lo status di imprenditori. Le nuove cooperative sono in genere piuttosto piccole e hanno un numero di soci variabile da 5 a 120. La legge finlandese sulle cooperative prevede che il potere decisionale possa essere esercitato attraverso un sistema di riunioni plenarie, da tenersi una o due volte all'anno, e che i soci partecipino assumendo le decisioni secondo il principio "una testa, un voto".

I soci decidono le strategie future di lavoro, approvano o meno il bilancio ed eleggono il consiglio direttivo (di solito composto da soci) e i revisori dei conti. Il consiglio direttivo elegge un direttore che, assieme ai team manager di settore, sovrintende quotidianamente allo svolgimento delle attività. Il direttore gestionale viene retribuito per i compiti relativi alla gestione solamente per metà dello stipendio, mentre l'altra metà deve derivare dall'attività lavorativa vera e propria. Nelle cooperative tra disoccupati

⁴⁰ Piippo T. (1997), *Uusosuustoiminnan tukiorganisaatiot Isossa-Britanniassa, Ruotsissa ja Suomessa*, Helsinki, Publications of the Institute for Co-operative Studies 14.

il direttore può essere remunerato solo per la gestione dell'organizzazione e, abitualmente, i membri del consiglio direttivo non sono retribuiti per il lavoro svolto in tale veste.⁴¹

Le cooperative tra disoccupati, assieme alle altre cooperative di integrazione lavorativa, sono riuscite a creare nuove occasioni di lavoro e a rinnovare e migliorare le abilità lavorative di migliaia di disoccupati con un intervento minimo del settore pubblico. Qualora l'apporto dello Stato di natura finanziaria o di altro tipo aumentasse, la società finlandese trarrebbe grande vantaggio dalla creazione di posti di lavoro e dagli ulteriori effetti finanziari generati da queste cooperative.

Le imprese sociali cooperative diverse dalle cooperative tra disoccupati si trovano per contro ancora nella prima fase del proprio sviluppo, ma l'impegno delle associazioni e degli altri enti, assieme al relativo successo di questi esperimenti, indicano che si tratta di iniziative che avranno in futuro un posto stabile nella società finlandese. Si deve, comunque, tenere presente che le esperienze finora avviate hanno dimostrato che le imprese sociali non sono in grado di arrivare all'autosufficienza economica (Mannila, 1996) qualora lavorino con persone in situazione di handicap grave.

L'interesse pubblico verso gli effetti occupazionali generati dalle nuove cooperative ha portato sia a reinterpretare la legislazione attinente alla

⁴¹ Schluter R. (1996) Worker Co-operatives and Social Co-operatives in Europe, Kokkola, CECOP

definizione di imprenditore e ai requisiti per ottenere i sussidi di disoccupazione, sia a introdurre nuovi incentivi per la costituzione di cooperative.

In conclusione, le attuali cooperative tra disoccupati possono essere viste come il prodotto di una fase transitoria di un processo che potrebbe evolvere in tre direzioni. In primo luogo, esse potrebbero trasformarsi in normali cooperative di lavoratori, sviluppando i propri prodotti e servizi e assumendo a tempo pieno i soci, o almeno parte di essi. Una seconda possibilità è che le ragioni che hanno portato alla costituzione di queste cooperative vengano gradualmente meno, in forza dell'assunzione dei soci da parte di altre imprese: in questo modo si realizzerebbe lo scopo originario della reintegrazione lavorativa dei soci. In terzo e ultimo luogo le cooperative tra disoccupati potrebbero rafforzare le relazioni locali con i comuni, con le altre imprese e con le associazioni, trasformandosi in organizzazioni di partnership locale o in imprese di comunità; la gestione dei problemi della disoccupazione vedrebbe così anche la partecipazione di altri stakeholder locali.

In Francia , invece, i servizi alla persona sono stati gestiti per lungo tempo dalla famiglia, da istituti di beneficenza o da volontari.⁴² Il periodo di crescita economica successivo alla seconda guerra mondiale ha cambiato questo stato di cose. L'introduzione di forme universalistiche di sicurezza sociale,

⁴² Archambault E. (1996), *Le secteur sans but lucratif – Associations et fondations en France*, Paris, Economica.

nell'ambito di quello che sarebbe stato definito in seguito come Stato sociale, ha fornito risorse economiche ai servizi sociali in una misura fino ad allora sconosciuta; nello stesso tempo, le autorità pubbliche sono state incaricate di regolamentare l'uso di queste risorse.

Il sistema di sicurezza sociale francese comprende centoquindici Fondi dipartimentali di sostegno alla famiglia (CAF, Caisses d'allocations familiales), che sono direttamente responsabili dell'erogazione dei sussidi economici e dell'assistenza. Le CAF, assieme alle autorità locali, svolgono un ruolo di primo piano nella gestione di servizi di assistenza all'infanzia per bambini fino all'età di tre anni. L'interesse dello Stato per l'assistenza all'infanzia è testimoniato dallo sviluppo di norme che disciplinano le strutture erogatrici del servizio e dalla classificazione delle relative professioni; l'intervento dello Stato, comunque, non ha messo in discussione il ruolo predominante delle associazioni.

Molti servizi all'infanzia sono asili nido e fanno parte del settore pubblico.

Gli asili nido locali, che rappresentano più dell'80% dei posti disponibili, sono gestiti dalle autorità locali, da associazioni o dalle CAF, sono aperti ai residenti e offrono un servizio quotidiano per i genitori che lavorano.

Gli asili nido per i dipendenti, che forniscono meno del 20% dei posti, sono gestiti dagli ospedali, dalle amministrazioni e dalle imprese. Anche nel settore dell'assistenza a domicilio, come nei servizi all'infanzia, l'intervento dello Stato, pur importante, non ha mutato la situazione di predominio delle

associazioni. Con lo sviluppo dei servizi a favore degli anziani, le fonti di finanziamento si sono diversificate. Gli anziani sono stati per lungo tempo considerati come dei poveri e ciò ha consentito loro di avere accesso ai servizi dello Stato sociale già prima dello sviluppo di politiche a loro favore. Il primo riferimento specifico all'assistenza sociale agli anziani (il contributo mensile per l'assistenza domiciliare) è contenuto in un decreto del 29 novembre 1953; nell'anno successivo sono stati introdotti i sussidi in natura, anche se fino al 1962 essi venivano concessi in base alle condizioni di salute dei richiedenti. Le origini dell'assistenza domiciliare, essendo tale attività concepita come un mezzo per alleggerire la pressione sugli ospedali (Nogues et al., 1984), vanno quindi rintracciate nell'ambito dei servizi sanitari.

Negli anni Sessanta le politiche a favore degli anziani hanno cominciato a prendere forma ed è cresciuta anche la presenza statale. Nel decennio successivo, il servizio di assistenza domiciliare è stato organizzato attingendo al Fondo Nazionale per le Pensioni dei Lavoratori dipendenti (CNAVTS – Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés). Nonostante le difficoltà incontrate, specialmente a causa della separazione tra assistenza sociale e sanitaria, il concetto di assistenza domiciliare si è gradualmente affermato, anche se le fonti di finanziamento sono rimaste diversificate: la sicurezza sociale copriva, infatti, circa la metà dei costi dell'assistenza

domiciliare, mentre un quarto era pagato dalle CNAVTS, il 10% da programmi previdenziali e circa il 15% dagli utenti.⁴³

Inoltre, con la crescita e con la miglior organizzazione del servizio, gli assistenti domiciliari hanno iniziato a richiedere uno status professionale.

Nel 1982 il Ministro per gli Anziani ha riconosciuto che il servizio domiciliare svolgeva un ruolo sociale; la circolare ministeriale del 7 agosto 1982 affermava che il servizio domiciliare non si doveva limitare ai lavori domestici⁴⁴. I lavoratori dei servizi domiciliari vennero riconosciuti con il Contratto collettivo nazionale del 1983 che definiva il loro lavoro come complementare a quello dei medici, degli infermieri e degli infermieri ausiliari.

L'assistente domiciliare deve infatti fornire aiuto materiale, morale e sociale agli anziani e può svolgere compiti simili anche a favore di persone che non sono più in grado di condurre una vita attiva e che hanno bisogno di un supporto esterno.

Le imprese sociali rappresentano una reazione contro il fenomeno dell'isomorfismo istituzionale che ha colpito varie componenti dell'economia sociale francese. Per evitare di assumere un ruolo simile alle amministrazioni pubbliche, i promotori delle nuove associazioni

⁴³ Manoa J.Y., Raul D. e Vienney C. (1992), *Les institutions de l'économie sociale en France. Identifications et mesures statistiques*, in Defourny J. e Monzon Campos J.L. (a cura di), *Économie sociale – The Third Sector*, Bruxelles, De Boeck.

⁴⁴ Demoustier D., Hofman B., Ramisse M.L. (1996), *Connaissance des associations du secteur sanitaire et social*, Equipe de socio-économie associative et coopérative, Institut d'Études Politiques de Grenoble.

hanno tentato di svincolarsi dalla supervisione dello Stato a cui queste organizzazioni sono state lungamente sottomesse. Allo stesso tempo essi hanno optato per un inquadramento giuridico di tipo associativo, posto che l'associazione, pur presentando nella sua forma attuale un certo numero di problemi, rappresenta in Francia la forma più semplice e flessibile per organizzare imprese sociali. Le imprese sociali mirano a garantirsi autonomia gestionale, non facendo ricorso soltanto a risorse di tipo commerciale. Al contempo, la giustizia sociale che esse vogliono promuovere e i benefici collettivi che forniscono richiedono, per sopravvivere nel lungo periodo, delle forme di finanziamento pubblico. Combinare risorse commerciali e non commerciali non è del resto un obiettivo facile da raggiungere, in quanto richiede la creazione di partnership complesse e va a scontrarsi con una logica settoriale molto radicata. Le imprese sociali possono superare questi ostacoli solo se dimostrano le loro capacità di sviluppare servizi basati sulle esperienze di vita dei vari stakeholder.

Ciò è vero soprattutto per l'assistenza all'infanzia e per l'assistenza domiciliare, settori in cui entrano in gioco anche risorse supplementari, non provenienti dallo Stato o dal mercato, e che ricorrono spesso all'impegno dei volontari. La disponibilità di apporti di questo tipo dipende dalla posizione che le imprese sociali riescono ad occupare nell'ambito delle relazioni personali e delle reti sociali. Questa capacità ha, inoltre, delle implicazioni politiche: se si considera che il futuro della democrazia dipende dal senso di

appartenenza a una realtà comune, il consolidarsi di reti di imprese che perseguono finalità sociali non può che sostenere e rafforzare questo senso di appartenenza. La capacità di elaborare soluzioni innovative, diverse da quelle offerte dallo Stato e dal mercato, costituisce il principale vantaggio delle imprese sociali che operano nei servizi di prossimità.

Il loro sviluppo futuro dipenderà comunque dalla capacità di stimolare il rinnovamento delle politiche pubbliche. In particolare, tra i cambiamenti necessari vi è la modifica delle forme giuridiche in vigore in Francia;⁴⁵ a tale riguardo, ci si chiede se le forme associative o cooperative debbano essere adattate o se ci sia piuttosto bisogno di uno statuto nuovo e specifico dell'impresa sociale. La centralità di questo interrogativo è stata del resto confermata nel 1999 da una serie di indagini sulle imprese sociali tra cui una ricerca commissionata dal Ministro del lavoro e della solidarietà, un Gruppo di lavoro del Consiglio nazionale per la cooperazione e le cooperative sociali e un Gruppo di lavoro della Fondazione per lo sviluppo della vita associativa.

L'economia sociale nata nel diciannovesimo secolo guarda ora allo sviluppo di forme organizzative adeguate, ma al di là dei problemi di status, il suo futuro dipende dall'affermarsi di un modello di sviluppo fondato più di quello attuale sulla solidarietà. Come ha sostenuto Lipietz, queste problematiche vanno iscritte nel più ampio contesto della costruzione di "un terzo settore dell'economia fondato sulla solidarietà" (Lipietz, 1998, p. 3). La creazione nel

⁴⁵ C Borzaga, J. Defourny, L'impresa sociale in prospettiva europea 2001

2000 del “Ministero per l’Economia civile fondata sulla solidarietà” è la dimostrazione che questi temi stanno diventando realtà.

CAPITOLO II

LE AGGREGAZIONI TRA IMPRESE SOCIALI

2.1 L'IMPORTANZA DELLE AGGREGAZIONI PER LE IMRESE SOCIALI

Le varie forme di aggregazione e di collaborazione interaziendale, dalle intese informali agli accordi formalizzati, rappresentano una opportunità irrinunciabile per le imprese, che consente loro di competere su mercati sempre più concorrenziali.

In un mercato sempre più agguerrito e sempre più dinamico non è più possibile muoversi da soli, ma è opportuno essere organizzati ed elaborare strategie comuni finalizzate all'ottimizzazione di tipo organizzativo , tecnologico, produttivo e commerciale.⁴⁶

Il successo delle alleanze dipende essenzialmente da due ordini di fattori. Il primo riguarda il modo in cui si affrontano le complessità del rapporto e le difficoltà della realizzazione, il secondo concerne la presenza o meno di fattori che possano ridurre i possibili contrasti.

La finalità generale delle aggregazioni, comune a tutte le aziende coinvolte, consiste nella volontà di conservare e migliorare la propria capacità funzionale.

⁴⁶ Sul tema della aggregazioni di azienda si veda Azzini L., Autonomia e collaborazione, Giuffrè, Milano, 1974; Galassi G., Concentrazione e cooperazione interaziendale, Giuffrè, Milano, 1969; Riparbelli A., Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali, Corsi, Pisa, 1962; Onida P., Le dimensioni del capitale di impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazioni di capitale, Giuffrè, Milano, 1951; Vivarelli A., Aspetti e forme della concentrazione aziendale, Tef, Cagliari, 1967; Passaponti B., Politiche di aggregazione aziendale. Attinenze e diversificazioni, Corsi, Pisa, 1975; Bastia P., Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi, Clueb, Bologna, 1989.

Spesso le aggregazioni costituiscono meccanismi che permettono di controllare la concorrenza sul mercato e di incrementare l'efficienza dei processi produttivi, grazie alla riduzione dei costi di produzione.

In generale questi legami diventano il mezzo cui ricorrono le imprese per evitare l'ingresso di nuovi competitors e in considerazione della loro natura collusiva sono osteggiati dall'autorità competente per la sorveglianza dei mercati.

Altre volte le forme di aggregazione consentono alle imprese partecipanti di conseguire economie di scala.⁴⁷ Le aggregazioni permettono a ciascuna azienda di condividere risorse eccedenti rispetto a quelle presenti nella propria struttura patrimoniale, sviluppando quindi un livello di attività maggiore.

Le economie di scala permettono una riduzione dei costi unitari medi conseguenti all'incremento delle dimensioni aziendali. I vantaggi possono però emergere anche in altre fasi che caratterizzano il processo produttivo di un'impresa, ad esempio nell'approvvigionamento dei fattori produttivi, nel processo di trasformazione tecnico economico o nel collocamento sul mercato di prodotti o servizi.

In questo capitolo vengono rappresentate le varie forme di collaborazione interaziendale che vanno dalle aggregazioni informali, prive di veri e propri collegamenti giuridici e che per loro natura possono cessare ove vengano

⁴⁷ Zattoni A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 2000, ; Lai A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1990 ;

eliminate, anche unilateralmente, le condizioni che li hanno determinati, a quelle formali, caratterizzate dalla stipula di un contratto che lega le aziende per una collaborazione economica più o meno continuativa e, per quelli su base patrimoniale, dalla acquisizione di quote di capitale in altre società.⁴⁸

Le aggregazioni informali solitamente sono caratterizzate dalla presenza di un'impresa forte che esercita la propria influenza su un numero anche elevato di piccole imprese produttrici che spesso hanno come unico sbocco della loro produzione la grande impresa, spesso con veri e propri vincoli di subordinazione anche in assenza di rapporti rilevanti giuridicamente.

Gli elementi che solitamente accomunano tale forme di organizzazione solitamente sono: la precarietà del rapporto, l'elevato grado di autonomia e flessibilità che mantengono le singole imprese e la possibilità di recesso in tempi rapidi⁴⁹. Di seguito riportiamo, in sintesi, le tipiche forme di aggregazione informali e formali tra aziende:

Reti di subfornitura: Tale forma di collaborazione è caratterizzata dalla presenza di una impresa che si avvale, per lo svolgimento o il completamento di alcune fasi lavorative, di numerose piccole aziende. La direzione spetta alla prima per cui le altre possono essere definite “controllate” e spesso prive di autonomia economica.

⁴⁸ Airolti G., Brunetti G., Coda V., Lezioni di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 1989.

⁴⁹ Arcari A., Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete, Egea, Milano, 1996, pagg. 3 e seguenti.

Costellazioni: nel caso delle costellazioni manca la figura della grande impresa, in grado di esercitare un controllo di tipo contrattuale sulle altre.

E' per lo più un accordo tra un elevato numero di aziende di uguale dimensione interessate alla fabbricazione o commercializzazione in più settori

I distretti: rappresentano zone territoriali in cui operano aziende, spesso piccole o piccolissime, che riescono a sviluppare nuove tecnologie sfruttando le economie di scala legate al sistema delle imprese localizzato in quell'area specifica.

Le aggregazioni formali su base contrattuale sono caratterizzate dalla stipula di un contratto formale che fornisce una maggiore stabilità al rapporto pur lasciando alle imprese la propria autonomia giuridico patrimoniale.

Il rapporto di collaborazione contrattuale può avere ad oggetto l'intera gestione aziendale o singole operazioni.

L'affitto di azienda: è un contratto con il quale una azienda, dietro il pagamento di un canone periodico, acquisisce il dominio sui beni o parte di essi di un'altra azienda, instaurando uno stretto legame con il soggetto locatore.

I contratti di dominio: si tratta di accordi per i quali una impresa acquisisce il controllo di un'altra impresa impartendo ordini che potrebbero essere svantaggiosi per quest'ultima. La forma collaborativa è molto stringente e invasiva, tanto da far pensare ad un vero e proprio omogeneo complesso produttivo.

Le associazioni in partecipazione: rappresentano forme organizzative estremamente variegate in quanto possono riguardare singoli affari o l'intera gestione aziendale. L'accordo è più simile, in questo caso, ad un contratto di scambio che ad un contratto associativo, e nel regolare i rapporti tra i soci stabilisce che la gestione dell'impresa è di esclusiva pertinenza dell'associante, al quale è rimessa l'iniziativa economica e sul quale ricadono le responsabilità economiche per le azioni intraprese, mentre l'associato svolge per lo più funzione di controllo in virtù dell'obbligo di rendicontazione che grava sull'associante.

I cartelli: sono accordi contrattuali con i quali le aziende si impegnano a ridurre o a disciplinare la concorrenza nel comune interesse, in particolare prevedendo divieti come vendere al di sotto o al di sopra di un determinato prezzo. L'accordo nasce per regolare il mercato ed ha durata temporanea, la collaborazione che ne deriva non riguarda mai l'intera gestione delle aziende ma solo specifici elementi.

Il gruppo economico di interesse europeo (GEIE): E' una collaborazione che può essere intrapresa solo tra imprese degli stati membri dell'Unione Europea può avere durata illimitata. Le finalità di tale accordo possono essere individuate nella ripartizione dei costi e dei rischi, nella migliore razionalizzazione delle strutture operative e organizzative, nella possibilità di fruire di servizi comuni, nell'ottenimento di economie di scala.

Le associazioni temporanee di imprese (ATI), i gruppi di acquisto:

Le ATI sono associazioni temporanee tra imprese finalizzate allo svolgimento di un progetto comune e condiviso. Viene solitamente designata una capo fila anche se ogni impresa mantiene la propria autonomia giuridica ed economica per la realizzazione della propria fase operativa.

Il franchising: è un contratto che si concretizza nell'accordo tra un produttore e altri soggetti a cui il primo concede il diritto di commerciare il proprio prodotto sulla base di regole e modelli prestabiliti e uguali per tutti. I principali elementi tecnico giuridici sono costituiti: dall'oggetto, nel qual caso si parla di franchising di servizi o di distribuzione; dal trasferimento del know-how commerciale originale; dall'esclusività territoriale; dalle licenze d'uso. I vantaggi per il produttore sono l'ottenimento di una capillare rete distributiva con una riduzione delle risorse finanziarie da investire, mentre per il franchisee sono la possibilità di vendere un prodotto già lanciato avvalendosi della collaborazione di una organizzazione affermata.

In Italia esiste una legge speciale che regola tale contratto in base alla quale una parte concede all'altra, verso corrispettivo, la disponibilità di un insieme di diritti e proprietà industriali relativi a marchi, modelli, diritti d'autore, know-how.

Le aggregazioni formali su base patrimoniale sono accordi caratterizzati dall'acquisto di quote di capitale di società.

A seconda della partecipazione posseduta si passa dal controllo assoluto, per

cui l'azienda controllata perde l'autonomia economica, a forme di controllo più leggere.⁵⁰

Il trust: è una organizzazione tra aziende che, pur conservando la propria autonomia giuridica, fanno capo tramite vincoli patrimoniale ad un organismo centrale. Gli azionisti delle singole società trasferiscono all'organo centrale titoli sufficienti per il controllo delle stesse, ricevendo in cambio i certificati del trust che danno diritto alla partecipazione agli utili.

Le joint ventures: è un accordo intersocietario mediante il quale due o più soggetti decidono di mettere in comune fattori della produzione o singoli servizi oppure di dar vita ad una nuova realtà per sviluppare una determinata attività. Le finalità di tali associazioni erano originariamente costituite dal raggiungimento di un obiettivo singolo limitato nel tempo, successivamente hanno riguardato impegni di lunga durata e di più largo respiro, diventando uno strumento per diversificare la produzione, entrare in nuovi mercati, lanciare nuovi prodotti, espandere la propria capacità produttiva.

Il gruppo: è un insieme di aziende con distinti soggetti giuridici, operanti in stretta coordinazione sotto il controllo comune di un soggetto economico. Questo controllo fa sì che le singole aziende del gruppo presentino strutture di funzionamento con aspetti rilevanti di complementarietà economica. Gli aspetti caratterizzanti del gruppo aziendale sono:

⁵⁰ Teece D.J., Economies of Scope and the Scope of The Enterprise, in Journal of Economic Behavior and Organization, 1980. Trad. It.: La diversificazione strategica: condizioni di efficienza, in Nacamulli R.C.D. – Rugiadini A. (a cura di), Organizzazione e Mercato, Il Mulino, Bologna, 1985.

- a) la pluralità di imprese, che sono giuridicamente autonome e con una azienda capo gruppo che nell'attuare le strategie e politiche del gruppo incide sulle decisioni delle singole imprese controllate che devono uniformarsi alle direttive centrali;
- b) la prevalenza della struttura societaria azionaria delle singole imprese, in quanto con questa forma è possibile ottenere il controllo effettivo dell'attività economica sulla base di partecipazioni patrimoniali realizzando così quel particolare modello di struttura che caratterizza il gruppo e lo distingue dalle altre forme di aggregazioni aziendali;
- c) il controllo finanziario, che consente alla impresa madre di esercitare il controllo sulle aziende costituenti il gruppo;
- d) l'esistenza di un unico soggetto economico.

I gruppi poi sono soggetti a differenti classificazioni. Si distingue tra gruppo economico, finalizzato ad un disegno imprenditoriale caratterizzato dal concreto coordinamento dell'attività, e il gruppo finanziario dove invece manca il disegno strategico unitario.

Con riferimento all'integrazione economica si distingue tra gruppi verticali, in cui ciascuna azienda si occupa di singole fasi dei processi produttivi, grupporizzanti, in cui le imprese svolgono attività omogenee e rientrano

nello stesso settore economico; conglomerati, caratterizzati da differenti attività svolte da ciascuna azienda e dai legami di gestione finanziaria.⁵¹

Analizzando la struttura si possono distinguere gruppi a struttura semplice, in cui l'impresa madre ha solo partecipazioni dirette; a struttura complessa, nei quali il controllo viene esercitato a cascata mediante forme partecipative dirette e indirette; a catena in cui i poteri di controllo si compongono anche attraverso partecipazioni incrociate.

La riforma societaria ha posto al centro della disciplina dei gruppi l'attività di direzione e di coordinamento della casa madre, sancendo al contempo una serie di regole per l'attribuzione delle responsabilità delle azioni e per la tutela delle posizioni giuridicamente deboli. Sono stati quindi introdotti:

- il concetto di attività di direzione e coordinamento (art. 2497 cc);
- il regime delle responsabilità, soprattutto quando chi esercita il potere di direzione e coordinamento è portatore di interessi non omogenei con quelli dei soci della controllata;
- la disciplina della trasparenza, basata sulla pubblicità dei rapporti .

⁵¹ Grandori A., Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione, in *Economia e Management*, 1989 e Grandori A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna, Il Mulino, 1995.

Riportiamo una tabella con la sintesi per macro-aree delle aggregazioni in precedenza presentate:

AGGREGAZIONI INFORMALI	AGGREGAZIONI FORMALI NON EQUITY	AGGREGAZIONI FORMALI EQUITY
1. Legami tecnico-produttivi: Reti di sub-fornitura Costellazioni Distretti industriali	Associazioni in partecipazione Contratto di affitto di azienda Cartelli Consorzi Gruppi di acquisto o di vendita Franchising Joint Venture Associazione temporanea tra imprese Gruppo economico di interesse europeo (GEIE) Contratto di Rete	Gruppi d'Imprese

Fonte: nostra elaborazione

2.2 LO SVILUPPO DELLE RETI D'IMPRESA: I CONTRATTI DI RETE

Il fenomeno delle reti di impresa è rimasto per lungo tempo privo di disciplina.

Con l'espandersi dell'utilizzo dello strumento e con l'accrescersi della sua complessità si è fatta più pressante l'esigenza di sviluppare una disciplina che regolasse l'istituto.⁵²

Le ragioni per cui le imprese danno vita ad una rete possono essere riassunte nelle seguenti casistiche:

- perseguimento di economie di scala;
- ottenimento di una maggior efficienza tramite specializzazione delle diverse imprese;
- la riduzione dei costi di transazione,
- lo sviluppo di una produzione condivisa.

Le reti possono essere create anche per facilitare l'ingresso in un mercato estero. In questo senso le reti possono proporsi come validi modelli organizzativi per facilitare il superamento delle barriere in entrata, dei vincoli legali e dei costi di informazione.⁵³

⁵² Albino V. – Costantino N. – Garavelli A.C., I sistemi di imprese: criteri per una tassonomia organizzativa, in Atti del convegno, Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati, Bari, 16 ottobre 1992

⁵³ Secondo F. CAFAGGI, Il contratto di rete e il diritto dei contratti. I contratti, ottobre 2009, p. 915 "le reti di imprese costituiscono una risposta all'esigenza di cooperazione in assenza di integrazione proprietaria. Esse

Ad accelerare il fenomeno ha poi contribuito l'acuirsi della crisi che ha modificato le condizioni del mercato facendo insorgere nuove esigenze.

Sia le istituzioni pubbliche che le associazioni imprenditoriali hanno individuato le reti come lo strumento più idoneo per uscire dalla crisi.

Le reti sono una grande opportunità di crescita ma possono comportare qualche criticità, in particolare per quanto concerne la distribuzione del potere decisionale.

Se è vero che la caratteristica principale della rete è di accomunare i vantaggi dell'associazione di impresa e il mantenimento dell'autonomia delle singole imprese, è anche vero che la distribuzione del potere decisionale è un momento delicato.

Per lungo tempo e fino al 2009 il fenomeno delle reti di impresa è stato carente di una vera e propria disciplina .

Di fatto la normativa, più che fornire un input volto allo sviluppo delle reti di impresa, si è limitata a formalizzare un fenomeno nato spontaneamente.

Il contratto di rete viene definito come il contratto mediante il quale più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura

rappresentano uno strumento complementare al gruppo, caratterizzato invece da controllo proprietario e da limitata o nulla indipendenza dei soggetti che vi appartengono”.

industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa sul mercato.⁵⁴

A tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete:

- a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese;
- a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi di esso.

I contenuti del contratto sono:

- a) le parti: devono essere indicati il nome, la ditta, la ragione o denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o successiva adesione.

Non è previsto il divieto di partecipare a più contratti di rete, sempre che i

⁵⁴ CAFAGGI F., IAMICELLI P., 2007. Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa. Bologna: il Mulino, p. 21 e ss.9

Il concetto di rete di imprese come strumento organizzativo della complementarietà tra diverse attività economiche è stato riconosciuto dalla giurisprudenza della Corte di Cassazione nella sentenza Cass., 21 gennaio 2009, n. 1465, in Dialoghi trib., 2009, p. 300 e ss.

contratti stessi abbiano scopi diversi, fermo restando che sussistono limiti al godimento di agevolazioni fiscali a tutela di possibili abusi.

b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.

L'aspetto più significativo di tale disposizione sono le modalità per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi, che potrebbero giustificare o preludere a ipotesi di risoluzione del contratto in caso di mancato avanzamento, ove opportunamente regolato.

c) la definizione di un programma di rete⁵⁵, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ogni partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ogni partecipante si obbliga a versare al fondo stesso, nonché le regole di gestione del fondo.

Se consentito dal programma l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato all'affare di cui all'art. 2447 cc. Al fondo patrimoniale comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli art. 2614 e 2615 cc.

⁵⁵ CAFAGGI F., 2004. Reti d'impresa tra regolazione e norme sociali. Bologna: il Mulino, .

La disposizione, nel rinviare all'autonomia contrattuale la gran parte delle regole che presiedono la attività della rete, consente di attribuire alla rete uno scopo consortile ovvero uno scopo propriamente economico imprenditoriale.

d) la durata del contratto, le modalità di adesione e, se previste, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, fermo restando le norme generali che regolano i contratti di scopo.

e) se il contratto prevede l'istituzione del soggetto prescelto per svolgere l'incarico di organo comune occorre indicare:

- il nome e ragione sociale del soggetto incaricato
- i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti come mandatario comune
- le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto.

La disposizione in esame consente alle imprese partecipanti di individuare un soggetto giuridicamente riconoscibile al quale affidare l'esecuzione dell'intero contratto o di alcune sue parti.

Tale ultima eventualità sembra più coerente con le finalità economiche e con le funzioni che è destinato a svolgere. L'organo agisce in rappresentanza degli imprenditori anche individuali nelle procedure:

- 1) di programmazione negoziata con la PA;
- 2) negli interventi di garanzia per l'accesso al credito;
- 3) nello sviluppo del sistema imprenditoriale e nei processi di internazionalizzazione e innovazione prevista dall'ordinamento;

4) nell'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità.

Il contratto può comunque prevedere che all'organo non sia affidata la funzione di rappresentanza.

f) le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri nei poteri di gestione dell'organo comune, nonché le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma di rete.

Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.⁵⁶

Si tratta di una procedura analoga a quella dei gruppi cooperativi .

I punti di similitudine tra i Gruppi Cooperativi con il contratto di rete sono significativi, a partire dalla forma del contratto , da redigere per atto pubblico

⁵⁶ In BARTEZZAGHI E., RULLANI E., 2008. Forme di reti: un insieme diversificato, in AA.VV. Reti d'impresa oltre i distretti. Milano: Il Sole 24 Ore S.p.A. si propone la seguente classificazione: i) Reti associative: si costituiscono per effetto dell'iniziativa delle Associazioni di rappresentanza degli imprenditori coinvolti. Tali Associazioni selezionano e suggeriscono i possibili aderenti e forniscono il know-how necessario all'implementazione della rete; ii) Reti territoriali: coincidono coi distretti o con un sottoinsieme di relazioni tra imprese collocate nel sistema distrettuale e assumono l'appartenenza territoriale come componente qualificante e discriminante degli aderenti alla rete, in una logica di promozione e valorizzazione delle filiere locali; iii) Reti baricentriche: generate dall'iniziativa di un'impresa leader che, partendo da una posizione di forza, è in grado di determinare anche la futura evoluzione della rete. La rete è tale in funzione delle specifiche esigenze della società che ne è di fatto capofila, assume una connotazione verticale e costituisce spesso il preludio a logiche di aggregazione societaria mediante fusioni o acquisizioni; ii) Reti orizzontali di condivisione: si basano sulla comune partecipazione alla realizzazione di un progetto o di un prodotto, in cui ognuna delle imprese aderenti dà un apporto specializzato e differenziato. Di solito a questa tipologia di rete partecipano imprese che operano in settori fra loro complementari in funzione del progetto in oggetto e che si aggregano attorno a specifiche opportunità di mercato, dando prova di elevate capacità di auto-organizzazione; iii) Reti epistemiche: nascono attorno a un'idea forte che incide non solo sullo scopo dell'unione, ma anche sul modo di lavorare e di vivere delle imprese aderenti. Si formano quando attorno a un'idea si coagula un gruppo di persone che comincia a approfondirla e a propagarla e sono per loro natura business-oriented.

o scrittura privata autenticata, sino all'obbligo di indicare gli obiettivi strategici delle imprese aderenti, di individuare forme di approvvigionamento finanziario, di stabilire la durata del contratto, le modalità di adesione e recesso, di definire le modalità di partecipazione all'organo comune | di governo dell'impresa, di collaborare e di scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica. Tra i punti di differenza vanno segnalati la possibilità delle imprese aderenti alla rete di esercitare in comune una o più attività economiche, di associare liberamente anche persone fisiche, di costituire un fondo patrimoniale comune, di affidare all'organo comune funzioni di rappresentanza esterna ed infine di godere di agevolazioni fiscali.⁵⁷

Fino al periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2012 una quota degli utili dell'esercizio destinati in modo vincolante dalle imprese partecipanti per realizzare gli investimenti previsti dal programma di rete, se accantonati ad apposita riserva, non concorrono a formare il reddito fino a quando la relativa riserva non sia utilizzata per scopi diversi dalla copertura delle perdite di esercizio, ovvero fino a quando l'impresa non receda dal contratto.

Per beneficiare di tale istituto il programma comune di rete deve essere asseverato da organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale.

⁵⁷ Andreus M., Le società cooperative: finalità aziendali e sistema informativo contabile, in *Impresa Sociale*, n. 11, 1993.

2.3 LA MISSION E LE ATTIVITA' TRA RETI DI IMPRESA

Il contratto di rete può realizzarsi come un unico contratto plurilaterale o come più contratti bilaterali, così come può avere una struttura aperta o chiusa: ciò significa che può prevedere l'ingresso successivo di nuove parti all'interno del contratto.

L'esercizio dell'attività delle parti partecipanti al contratto può essere mediata dall'attività dell'organo comune. Il coordinamento non deve necessariamente coinvolgere tutte le imprese in tutte le attività; spesso la coordinazione si concretizza come una suddivisione dei compiti.

Caratteristica fondamentale dell'attività di rete è che deve esserci uno scopo comune, considerando anche che il contratto di rete ha struttura plurilaterale

Il programma affida l'attuazione dell'attività all'organo comune, per cui all'interno dell'atto costitutivo devono essere inseriti la composizione, i poteri e i doveri dell'organo comune.

Una distinzione importante è quella tra la rete puramente contrattuale, o priva di rilevanza esterna, e la rete come contratto associativo con rilevanza esterna.⁵⁸

⁵⁸ Non tutti gli interpreti sono concordi nell'individuare la causa del contratto di rete. Secondo la lettura maggioritaria, i cui esponenti sono M. Maltoni (MALTONI M., 2011. Il contratto di rete. Prime considerazioni alla luce della novella di cui alla l. n. 122/2010. Notariato, gennaio 2011, p. 67) e A. Gentili (GENTILI A., 2011.

Il contratto di rete dopo la l. n. 122 del 2010. I contratti, giugno 2011, p. 625), la volontà di accrescere la capacità innovativa e la competitività si erge a causa negoziale del contratto, come indicato dalla puntuale indicazione contenuta nella lettera b) del terzo periodo dell'art. 4-ter che prevede come contenuto necessario "le

Nel primo caso, in mancanza di indicazione diversa, si applica la disciplina del mandato.

Se in contratto assume la configurazione della rete a rilevanza esterna la disciplina di riferimento non è più quella del mandato ma quella dell'ente associativo.

In questo caso l'organo assume una maggiore autonomia dai singoli partecipanti alla rete e la disciplina di riferimento è quella della rappresentanza organica.

L'attività dell'organo può avere sia funzione negoziale sia esecutiva e un ruolo centrale assume il perseguimento dello scopo comune tramite la tutela e la promozione dell'interesse comune.

Il perseguimento dello scopo comune può avvenire tramite l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e con la costituzione di un patrimonio dedicato all'affare.

La legge prevede esclusivamente l'obbligo di conferimento lasciando le parti libere di definire le modalità di realizzazione.

modalità concordate fra le parti per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi [di miglioramento della capacità competitiva e innovativa individuale e collettiva]". La necessità di misurare tangibilmente il conseguimento dello scopo marcherebbe funzionalmente la differenza rispetto ad ogni altro contratto di collaborazione, in cui la volontà di accrescere la competitività sul mercato è presente ma rilegata nell'area dei motivi. Una seconda lettura interpretativa invece, sostenuta da E.M. Tripputi (TRIPPUTI E.M., 2011. Il contratto di rete. Le nuove leggi civili commentate, gennaio 2011, p. 63) e C. Scognamiglio (SCOGNAMIGLIO C., 2009. Il contratto di rete: il problema della causa. I contratti, p. 961), afferma che gli obiettivi perseguiti con il contratto assumerebbero rilevanza non sul piano della causa, bensì sul diverso piano dell'autorizzazione ministeriale per l'ammissione ai benefici previsti dalla legge. La causa del contratto sembrerebbe invece costituita dall'instaurazione di forme di collaborazione e coordinamento fra più imprenditori, sia volte alla realizzazione di servizi e attività complementari e ausiliari agli imprenditori aderenti, sia dirette allo svolgimento di nuove attività economiche

Il fondo ha natura di “fondo rotativo” e impedisce ai creditori dei partecipanti alla rete di rifarsi sul fondo comune. La legge definisce un doppio regime di responsabilità a seconda che i soggetti che agiscono in rappresentanza della rete agiscano in nome della rete o dei partecipanti.

Nel primo caso i creditori potranno rifarsi sul fondo comune, nel secondo anche sul singolo partecipante in nome del quale si è agito.

La gestione del fondo, se non disciplinato diversamente, è affidata all’organo comune che agisce in forza di un rapporto di mandato.

Sulla base della destinazione attribuita dal contratto di rete al fondo patrimoniale, ossia l’attuazione del programma, l’organo gestore deve sottostare al vincolo di destinazione previsto dalla legge, ovvero quello di accrescere la capacità innovativa e la competitività delle imprese aderenti.

La responsabilità per inadempimento può verificarsi per tre cause:

- 1) per opera della singola impresa nei confronti della rete
- 2) da parte di un contraente nei confronti di un altro
- 3) da parte dell’organo comune nei confronti di una o più parti.

Gli obblighi che sorgono dal contratto possono essere distinti in obblighi di prestazione e obblighi di protezione.⁵⁹

I primi sono gli obblighi delle parti di contribuire allo svolgimento dell’attività comune.

⁵⁹ 6 La tesi interpretativa della parziale soggettività del contratto di rete è illustrata in IAMICELLI P., 2009. Il contratto di rete tra percorsi di crescita e prospettive di finanziamento. I contratti, ottobre 2009, p. 946; in PALMIERI G., 2011. Profili generali del contratto di rete, pubblicato in A.I.P. Reti d’impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Milano: Il Sole 24 Ore S.p.A, p. 12.

I secondi non fanno riferimento a una prestazione specifica ma possono essere ricondotti alla governance di relazioni fiduciarie. Questi obblighi mirano a creare le condizioni più efficienti per l'attuazione del contratto ostacolando quei comportamenti che possono danneggiare la rete.

Per valutare il regime di responsabilità verso i terzi occorre distinguere due tipi di reti di imprese: a) quelle che si relazionano tramite le singole imprese nei confronti di terzi; b) quelle che si relazionano come unica impresa. Nel primo caso la rete non si presenta come soggetto autonomo di diritto. In tal caso le parti per tutelarsi da un eccesso di mandato possono esercitare un controllo diretto sull'organo comune.

Occorre distinguere poi tra organo comune con rappresentanza o senza rappresentanza, sia per quanto attiene il caso di rappresentante che agisce in conflitto di interesse, ove si applica la disciplina del mandato, sia per quanto riguarda gli effetti patrimoniali.

Se l'organo agisce con rappresentanza le reti rispondono prima con il fondo comune, poi con gli altri fondi; in caso contrario i terzi potranno rivalersi direttamente sui partecipanti alla rete.

Nel caso in cui la rete si configuri come centro autonomo di imputazione si fa riferimento ai contratti associativi a rilevanza esterna come i consorzi e si segue la relativa disciplina. Da notare che la rete può essere chiamata a rispondere verso terzi non solo per obbligazioni contratte in nome proprio ma anche per le obbligazioni che discendono da condotte illecite poste in essere

da partecipanti alla rete nello svolgimento di una attività rientrante nel contratto di rete.

Ultimamente lo strumento delle reti di impresa sta crescendo a ritmi vertiginosi coprendo vari settori produttivi.

Nel settore dell'edilizia ad esempio sono già 25 le reti attive su un totale di 179 costituite su tutto il territorio nazionale. Spesso ad unirsi sono piccole o piccolissime imprese edili ed impiantistiche che si riuniscono con produttori di materiali, fornitori, per poter offrire un servizio chiavi in mano ai clienti, soprattutto nel settore privato. Spesso il mercato di riferimento riguarda la riqualificazione energetica degli edifici, la manutenzione e l'installazione di pannelli fotovoltaici o di caldaie ad alto rendimento energetico.

Ci sono reti che puntano sull'edilizia sociale e sono composte da una cooperativa edilizia ed una cooperativa di abitazione, e quelle che aggregano progettisti e impiantisti.

Tutte comunque sono unite dall'idea che unendosi possono integrare tra loro le proprie competenze, adottare economie di scala ed essere più competitive sul mercato.⁶⁰ |

⁶⁰ L. AZZINI, in I gruppi aziendali. Milano: Giuffrè, 1975, definisce il gruppo come “un’impresa le cui unità economiche relative sono dotate di indipendenza giuridica”.

2.4 IL CONSORZIO

Ai sensi dell'art. 2602, co. 1, c.c. – come modificato dalla l. 10 maggio 1976, n. 377 – «con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono una organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese».

Gli elementi caratteristici del contratto sono dunque quattro:

- 1) la natura contrattuale dell'accordo;
- 2) la partecipazione a tale accordo di più imprenditori;
- 3) la creazione di un'organizzazione comune;
- 4) la finalità anticoncorrenziale e/o di cooperazione interaziendale, quest'ultima realizzata attraverso un meccanismo non dissimile da quello mutualistico.

L'aspetto funzionale (la cd. causa consortile) è il primo che pare opportuno porre in rilievo.

Occorre tener presente che il termine consorzio è impiegato dal nostro legislatore per indicare fenomeni assai eterogenei, sia nel campo del diritto privato che nel campo del diritto pubblico, il cui connotato comune è dato soltanto dalla costituzione di organismi per il soddisfacimento in comune di bisogni propri dei consorziati.

Sicché non tutti i consorzi ricadono, almeno direttamente, sotto la disciplina dettata dagli artt. 2602 e ss. c.c., ma solo quelli che presentano le caratteristiche strutturali e funzionali di seguito esposte.⁶¹

Un consorzio può, innanzitutto, essere costituito (solo o anche) al fine di disciplinare, limitandola, la concorrenza tra imprenditori che svolgono la medesima attività o attività simili (cd. consorzio anticoncorrenziale) e, in tal caso, costituisce una delle possibili manifestazioni dei patti limitativi della concorrenza previsti dall'art. 2596 c.c., dai quali si distingue per la costituzione di un'organizzazione comune cui è demandato il compito di disciplinare, in funzione anticoncorrenziale, l'attività dei consorziati e/o di sorvegliare l'attuazione degli accordi anticoncorrenziali. Esempio classico – e testualmente previsto – di tale tipo di consorzio è quello per il contingentamento della produzione o degli scambi.⁶²

Il consorzio può inoltre essere costituito per realizzare un'esigenza di tipo mutualistico, quale strumento di cooperazione interaziendale finalizzato alla riduzione dei costi di gestione delle singole imprese consorziate (cd. Consorzio di coordinamento o di cooperazione interaziendale), come, ad esempio, nel caso in cui il consorzio abbia per oggetto l'acquisto in comune di determinate materie prime o la gestione in comune della pubblicità⁶³.

⁶¹ Sul tema si veda Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, ..., pagg. 163 e seguenti.

⁶² Failoni G., *L'organizzazione consortile fra cooperative sociali: spunti di riflessione*, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

⁶³ Andreass M., *Cooperative sociali come impresa sociale? Le condizioni di imprenditorialità nel terzo settore*, in *Centro studi CGM (a cura di), Beni comuni – Quarto rapporto sulla*

Proprio per il loro diverso profilo funzionale, è evidente che i consorzi anticoncorrenziali ed i consorzi di coordinamento sollevano problemi profondamente diversi allorché si passi a valutare la loro incidenza sulla struttura concorrenziale del mercato.

I consorzi anticoncorrenziali, al pari degli altri accordi limitativi della concorrenza, determinano sempre alterazioni più o meno rilevanti e durevoli della struttura concorrenziale del mercato e, pertanto, la loro legittimità va, caso per caso, vagliata alla stregua della disciplina antimonopolistica, comunitaria e nazionale.

Il codice civile disciplina i consorzi anticoncorrenziali ed i consorzi di coordinamento in modo tendenzialmente uniforme, mentre conferisce grande rilievo ad un'altra fondamentale distinzione tipologica dei consorzi: quella tra consorzi con (sola) attività interna e consorzi destinati a svolgere (anche) attività esterna⁶⁴.

Questa distinzione si fonda sulle diverse modalità mediante le quali l'organizzazione comune può espletare i compiti demandatili, giacché, mentre nei consorzi del primo tipo il compito di tale organizzazione, pur quando sia eventualmente costituita anche da un ufficio comune, si esaurisce nella regolamentazione dei rapporti fra i consorziati e/o nel controllare il rispetto degli obblighi previsti dal contratto, quindi non entra in relazione con i terzi, nei consorzi del secondo tipo le parti prevedono l'istituzione di un

cooperazione sociale in Italia, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2004.

⁶⁴ Zan L., L'economia dell'impresa cooperativa. Peculiarità e profili critici, Utet libreria, Torino, 1990,

ufficio destinato a svolgere attività con i terzi nell'interesse delle imprese consorziate (art. 2612 c.c.).

Quest'ultima struttura è la più coerente con le finalità dei consorzi di coordinamento, mentre i consorzi anticoncorrenziali ben possono perseguire le loro finalità senza entrare in relazione con i terzi.

Il codice civile prevede, con gli artt. da 2603 a 2611, una base normativa comune a tutti i consorzi e detta, poi, agli artt. da 2612 a 2615-bis, disposizioni riguardanti i soli consorzi del secondo tipo.

È rimasta senza seguito applicativo, invece, a causa della mancata emanazione della normativa di attuazione prevista dall'art. 111 disp. att. c.c., la previsione dei consorzi obbligatori di cui agli artt. 2616 e 2617 c.c., cioè dei consorzi «fra esercenti lo stesso ramo o rami simili di attività economiche» che avrebbero dovuto essere obbligatoriamente costituiti in forza di un provvedimento dell'autorità governativa per «esigenze dell'organizzazione della produzione» o per la gestione collettiva dell'ammasso di determinati prodotti agricoli.

La legislazione, tuttavia, prevede non pochi casi di consorzi coattivi, costituiti per legge tra tutti gli operatori economici appartenenti ad una determinata categoria.⁶⁵ Va, comunque, rilevato che la disciplina codicistica è congegnata in modo tale da lasciare amplissimo spazio all'autonomia contrattuale e non offre precise indicazioni per il caso in cui questo spazio

⁶⁵ Bernardi S., Le politiche di sviluppo consortile, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.

non sia riempito, così imponendo di ricercare altrove e, in particolare, a seconda dell'orientamento di fondo cui si ritiene di dover aderire e del concreto problema che si tratta di risolvere, nella disciplina del mandato o delle associazioni non riconosciute o delle società (di persone, di capitali o cooperative), la soluzione di numerose e spinose questioni.⁶⁶

Tuttavia, essa costituisce punto di riferimento obbligato ai fini dell'individuazione della disciplina applicabile, ove si tratti di colmare lacune normative o contrattuali, a tutti quei consorzi previsti ma solo parzialmente regolamentati dalla legislazione speciale che presentino analogie strutturali e funzionali con i consorzi di cui agli artt. 2602 e ss. c.c., come, ad esempio, i consorzi fra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi, introdotti all'art. 27-ter del d.lgs.C.p.St. 14 dicembre 1947, n. 1577, dall'art. 5 della l. 17 febbraio 1971, n. 127, o i consorzi di garanzia collettiva fidi (detti, più semplicemente, anche consorzi fidi o confidi), previsti dall'art. 19 della l. 12 agosto 1977, n. 675, e dagli artt. 29 e ss. della l. 5 ottobre 1991, n. 317. Il consorzio si costituisce mediante un contratto di natura associativa che deve essere stipulato per iscritto a pena di nullità (art. 2603, co. 1, c.c.) e deve indicare (art. 2603, co.2, c.c.):

- 1) l'oggetto e la durata del consorzio;
- 2) la sede dell'ufficio eventualmente costituito;

⁶⁶ Matacena A., Gli obiettivi della cooperazione, in *Imprenditorialità e cooperazione*, (a cura di C. Sorci), Giuffrè, Milano, 1990 pag. 49 e seg. e in Matacena A., *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, Clueb, Bologna, 1990 .

- 3) gli obblighi assunti e i contributi dovuti dai consorziati;
- 4) le attribuzioni e i poteri degli organi consortili anche in ordine alla rappresentanza in giudizio;
- 5) le condizioni di ammissione di nuovi consorziati;
- 6) i casi di recesso ed esclusione;
- 7) le sanzioni per l'inadempimento degli obblighi dei consorziati.

Ove, poi, si tratti di un consorzio per il contingentamento della produzione o degli scambi, il contratto deve inoltre indicare le quote o i criteri per la determinazione delle quote dei singoli consorziati (art. 2603, co. 3, c.c.).

La dottrina prevalente⁶⁷ tende a ridurre la portata precettiva delle appena esposte prescrizioni riguardanti il contenuto del contratto, affermando che essenziale è solo la determinazione dell'oggetto del consorzio e degli obblighi assunti e degli eventuali contributi dovuti dai consorziati.

Non sono, invece, consorzi, bensì società consortili cooperative fra società cooperative (o cooperative di secondo grado), tra l'altro dotate di personalità giuridica, i «consorzi di società cooperative » volti a favorire gli scopi mutualistici delle cooperative consorziate ed i «consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti», previsti, rispettivamente, dall'art. 27 e dall'art. 27-bis del d.lgs.C.p.St. 14 dicembre 1947, n. 1577 ;

- in ordine alla durata del contratto, questa è fissata dall'art. 2604 c.c. in dieci anni (art. 2604);

⁶⁷ 9 Borzaga C., I consorzi sociali dalla mutualità alla solidarietà, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.
Si veda Martinelli L. – Lepri S., *La cooperativa sociale*, Il sole 24 Ed., Milano, 1998,.

- in ordine alla sede dell'ufficio comune eventualmente costituito, questa, anche nel caso in cui si tratti di un consorzio con attività esterna, potrebbe essere comunque individuata nel luogo in cui l'organizzazione comune svolge prevalentemente la propria attività;
- in ordine alle condizioni di ammissione di nuovi consorziati, dovrebbe ritenersi che i consorziati abbiano inteso escludere tale eventualità, conferendo al consorzio una struttura chiusa, sicché nuovi consorziati potrebbero essere ammessi solo modificando il contratto con il consenso di tutti i precedenti consorziati, ai sensi dell'art. 2607 c.c.;
- in ordine ai casi di recesso e di esclusione, dovrebbe ritenersi che i consorziati abbiano inteso escludere tale eventualità, salvo quanto previsto, per il caso del trasferimento dell'azienda da parte dell'imprenditore consorziato, dall'art. 2610 c.c. e salva l'eventuale applicazione dei principi generali in materia di inadempimento delle obbligazioni, che dovrebbero comportare l'esclusione del consorziato gravemente inadempiente o che abbia cessato l'attività di imprenditore;
- in ordine alle sanzioni per l'inadempimento degli obblighi dei consorziati, dovrebbero applicarsi i rimedi previsti in via generale per l'inadempimento delle obbligazioni.

Dalla definizione del contratto di consorzio data dall'art. 2602, co. 1, c.c. emerge che ad esso devono partecipare più imprenditori (almeno due).

Comunque, non è necessario che gli imprenditori consorziati siano imprenditori commerciali o svolgano la medesima attività o attività simili, benché, evidentemente, quest'ultima sia la regola allorché si tratti di consorzi anticoncorrenziali.⁶⁸

Sotto il profilo strutturale, carattere essenziale di ogni tipo di consorzio è la creazione di un'organizzazione comune, cui è demandato il compito di dare esecuzione al contratto, assumendo ed attuando le decisioni a tal fine occorrenti.⁶⁹

Per l'art. 2611 c.c., il contratto di consorzio si scioglie:

- 1) per il decorso del tempo stabilito per la sua durata;
- 2) per il conseguimento dell'oggetto o per l'impossibilità di conseguirlo;
- 3) per volontà unanime dei consorziati;
- 4) per deliberazione dei consorziati, presa a norma dell'art. 2606, se sussiste una giusta causa;
- 5) per provvedimento dell'autorità governativa, nei casi ammessi dalla legge;
- 6) per la altre cause previste nel contratto.

⁶⁸Borzaga C., I consorzi sociali dalla mutualità alla solidarietà, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.

⁶⁹Sul tema si veda Marocchi G., Sviluppo e integrazione delle cooperative sociali, in Centro studi CGM (a cura di), *Imprenditori sociali – Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 1997 e Pavolini .

Le società cooperative possono stipulare tra loro forme di aggregazione temporanee o finalizzate a determinati e specifici affari come ad esempio la partecipazione ad un bando o ad una gara di appalto.⁷⁰

I Consorzi tra società cooperative, o cooperative di secondo grado, sono stati introdotti nell'ordinamento giuridico dalla legge 127/1971, poi modificata dalla legge 59/92, quale modalità aggregativa tra le imprese cooperative, finalizzata a realizzare economie di scala, poter accedere ad appalti ed occasioni di lavoro, erogare agli enti associati servizi di diversa tipologia.

In particolare un Consorzio potrà realizzare economie di scala sia “a monte” dei processi produttivi (attraverso l'acquisizione collettiva e la rivendita agli enti soci di quantitativi di materie prime o sussidiarie o la fornitura di particolari servizi) sia “a valle” degli stessi, attraverso l'acquisizione, grazie alle maggiori dimensioni ed al cumulo dei requisiti degli enti soci, di appalti e commesse di lavoro, da ripartire poi tra i soci sulla base di regolamenti interni o di patti parasociali.⁷¹

A questo punto è interessante parlare dell'istituto dei consorzi di cooperative. I consorzi di cooperative sono anche essi consorzi cui si applica laddove compatibile la normale disciplina generale e settoriale vigente per le cooperative

⁷⁰Si veda Andreass M. – Girardi G., Responsabilità sociale e strumenti di rendicontazione: considerazioni introduttive, in *Impresa Sociale*, n. 9, 1993; Pestoff V.A., Rendiconto sociale per cooperative e organizzazioni non profit, in *Impresa Sociale*, n. 28, 1996; Viviani M., Cooperazione e bilancio sociale: suggerimenti per una paternità consapevole, in *Rivista della Cooperazione*; Manni F., Alcune riflessioni sul bilancio sociale delle cooperative, in *R.I.R.E.A.*, Marzo-Aprile, 2005.

⁷¹ Propersi A. – Rossi G., *I consorzi*, XI edizione, Pirola, Milano

di primo grado.

La legislazione prevede l'esistenza di tre tipi di consorzi di cooperative:

- consorzi di società cooperative;
- consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti;
- consorzi tra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi.

L'art. 27 della legge Basevi riguarda i consorzi tra società cooperative che si propongono l'esercizio in comune di attività economiche mediante la costituzione di una struttura organizzativa comune⁷², che deve quindi promuovere con una organizzazione e una attività comuni, sia la mutualità che i risultati economici delle imprese consorziate.

I consorzi di cooperative prevedono:

- la costituzione di una struttura organizzativa comune;
- lo scopo di facilitare la finalità mutualistica delle cooperative attraverso l'esercizio in comune di attività economiche.

I consorzi di cui all'art. 27 sono vere e proprie cooperative di secondo grado, la cui caratteristica peculiare è di essere composti esclusivamente da società cooperative, in numero minimo di tre.

⁷² D.lgs. CPS 14 dicembre 1947, Art. 26, n. 1577, dispone che: "Agli effetti tributari si presume la sussistenza dei requisiti mutualistici quando negli statuti delle cooperative siano contenute le seguenti clausole: - divieto di distribuzione dei dividendi superiori alla ragione dell'interesse legale ragguagliato al capitale effettivamente versato; - divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale; - devoluzione ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione del patrimonio residuo in caso di liquidazione, dedotti il capitale versato e rivalutato e i dividendi eventualmente maturati".

Come nelle cooperative le quote di partecipazioni possono essere rappresentate da azioni e il fine di questi consorzi consiste nel facilitare lo scopo mutualistico delle cooperative associate: si tratta infatti di uno scopo di integrazione e di ausilio delle economie individuali dei soci delle cooperative di base.

Inoltre essendo cooperative di secondo grado, sono sottoposte all'applicazione integrale della disciplina pubblicistica delle cooperative.

Per poter procedere alla loro costituzione è necessario, ai sensi di quanto disposto dall'art. 27 della legge Basevi:

- 1) un numero minimo di tre cooperative legalmente costituite;
- 2) la sottoscrizione di un capitale sociale minimo di 516,46 euro.

Si applica la particolare disciplina contenuta nella norma in esame anche riguardo al numero minimo dei soci (consorzianti), al capitale minimo, al versamento dello stesso, agli importi minimi e massimi del conferimento; dovendo, per il resto ed in quanto compatibile, trovare applicazione la disciplina generale in tema di cooperative.

A tal proposito, una particolare disposizione che trova applicazione ai consorzi in oggetto è quella contenuta nell'art. 2358 comma 4, c.c., che – con riferimento alle cooperative consortili - prevede la possibilità di attribuire il diritto di voto in proporzione allo scambio mutualistico.⁷³ Le principali differenze tra consorzi di società cooperative (disciplinato dall'art. 27 della

⁷³ Bassi A., Scopo mutualistico e mutualità prevalente, in Sandulli M.-Valensise P. (a cura di), Le cooperative dopo la riforma del diritto societario, Franco Angeli, 2005.

cd. Legge Basevi) e le società di consorzio disciplinate dall'art. 2615 ter c.c. sono le seguenti:

- i soci del consorzio possono essere solo persone giuridiche cooperative, mentre l'art. 2615 c.c. prevede la possibilità di adesione di persone fisiche e persone giuridiche diverse dalle cooperative;
- i soci del consorzio non possono essere inferiore a tre unità mentre all'art. 2615 c.c. è previsto un numero minimo di nove;
- è definito il capitale minimo.

La fattispecie prevista dall'art. 27 bis è distante dal concetto di consorzio espresso dagli artt. 2602 e seguenti; infatti, pur ritenendo che i consorzi di società cooperative ammissibili ai pubblici appalti corrispondano, in sostanza, ad un tipo particolare di cooperativa di secondo grado, occorre segnalare che lo scopo di questi consorzi non è quello di disciplinare le attività delle cooperative associate, bensì di rendere possibile agli enti mutualistici di eseguire lavori su incarico dello Stato e degli enti pubblici, partecipando appunto ad appalti pubblici.⁷⁴

Inoltre, a prescindere dallo scopo, questi consorzi differiscono completamente dal punto di vista strutturale e del funzionamento dall'istituto delineato dall'art. 2602 c.c. Più precisamente, l'art. 27 bis rinvia espressamente per la loro disciplina alla legge n. 422 del 1909 e al r.d. 12 febbraio 1911, n. 278.

Ai fini del decreto di riconoscimento sono tenuti ad esibire:

⁷⁴ Vermiglio F., Considerazioni economico aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali, Messina, 1990.

- 1) copia dell'ultimo bilancio o di una situazione patrimoniale aggiornata debitamente firmata dal presidente e dai sindaci;
- 2) un elenco dei più notevoli lavori eseguiti dopo la costituzione con l'indicazione del loro importo firmato dal presidente.

Inoltre devono costituirsi mediante un procedimento che prevede l'approvazione dello statuto da parte del Presidente della Repubblica su proposta del Ministero del Lavoro e del Ministero dei Lavori pubblici.

Essi fanno riferimento alle disposizioni sui consorzi di società cooperative in merito al numero di minimo di soci per la costituzione e la previsione del capitale minimo.⁷⁵

Il consorzio di cooperative assume i caratteri di una struttura permanente (infatti presenta un oggetto consortile generale, dunque, non limitato ad un determinato appalto), con una propria fisionomia giuridica ed una propria autonomia anche patrimoniale.⁷⁶

Il consorzio infatti:

- gode di una autonomia patrimoniale perfetta, lo statuto può prevedere solo una responsabilità solidale e illimitata dei consorziati verso il consorzio ma non verso i terzi;
- ha una struttura tendenzialmente aperta, a meno che nello statuto non sia limitato alle cooperative che lo hanno costituito;

⁷⁵ Butera F. – Carbognin M, Reti di imprese, Reti di persone, in *Impresa Sociale* n. 38, 1998

⁷⁶ Genco R., Qualità sociale dell'impresa mutualistica. I nuovi orizzonti della cooperazione, in *Rivista della cooperazione*, Nuova Serie, numero 20.

- è sottoposto alla stessa vigilanza del Ministero del Lavoro prevista per le società cooperative e gode delle stesse agevolazioni.

In particolare, i consorzi di cooperative di cui alla legge n. 422 del 1909 sono soggetti giuridici a se stanti, del tutto distinti organizzativamente e giuridicamente dalle cooperative consorziate.

Il consorzio tra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi rappresenta una varietà dei consorzi con attività interna e di quelli con attività esterna di cui rispettivamente agli artt. 2602 e 2612 c.c.

Tuttavia occorre sottolineare che il comma 1 dell'art. 27 ter precisa che:

- a) deve trattarsi di un contratto le cui parti sono cooperative legalmente costituite, anche se non è vietata l'associazione con imprenditori non cooperativi;
- b) deve trattarsi di cooperative che esercitano attività identiche o connesse;
- c) è richiesta la creazione di un'organizzazione comune.

Le caratteristiche salienti previste dalla normativa sono:

- la responsabilità dei rappresentanti del consorzio che abbiano ecceduto i limiti dei poteri loro conferiti (art. 27 ter 3° comma);
- le agevolazioni in materia di bollo e di registro alle cooperative in possesso dei requisiti mutualistici definiti nell'art. 26 L. Basevi (art. 27 ter 2° comma);
- la previsione del deposito del contratto consortile e delle eventuali Modifiche presso il registro prefettizio delle cooperative della Provincia (art. 27 ter 2° comma);

- l'applicazione della vigilanza delle cooperative da parte del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale secondo le disposizioni del codice civile (art. 27 quater).

Con tale contratto le cooperative possono regolare la reciproca concorrenza o istituire un'impresa di servizi, che consenta di conseguire un risparmio di spesa che, essendo per le imprese che ne usufruiscono un risparmio sui costi, si trasforma alla fine del ciclo produttivo in un aumento di retribuzione e quindi in un aumento di profitti per l'impresa.

Il rinvio della disciplina di questo consorzio alle disposizioni del codice civile, in particolare all'applicazione dell'art. 2602 c.c. presuppone che si sia voluto assimilare tale contratto ad un patto di limitazione della concorrenza.

Il rinvio a questa disciplina ha generato non poca confusione anche in ordine alle riforme avvenute sul tema delle cooperative. In particolare la disciplina della legge Basevi appena illustrata risulta più restrittiva rispetto alle riforme avvenute che consentono invece la costituzione di consorzi tra cooperative che svolgano attività economiche appartenenti a settori diversi e la esclusiva responsabilità dei rappresentanti del consorzio nei limiti del Fondo consortile, escludendo quindi l'applicazione di una responsabilità personale.

In base all'origine e alle attività svolte dai consorzi possiamo parlare di:⁷⁷

- consorzi territoriali;
- consorzi specifici di scopo;

⁷⁷ Travaglini, Cooperative sociali tra impresa e solidarietà Clueb, Bologna, 1997

- consorzi di progetto ;
- consorzi da ristrutturazione di cooperativa;
- consorzi nazionali.

Il consorzio territoriale rappresenta l'aggregazione di unità cooperative sociali presenti sullo stesso territorio e svolge funzioni per lo sviluppo del movimento cooperativo che le singole unità non riescono a gestire.

Il consorzio di scopo rappresenta una struttura di supporto dedicata ad una specifica attività, esempi di tale attività sono: la finanza, le attività immobiliari, ecc.

I consorzi di progetto sono strutture costituite per gestire attività e servizi complessi che richiedono la collaborazione di più soggetti e non sono gestiti direttamente dal consorzio territoriale.

Il consorzio da ristrutturazione di cooperativa nasce per applicare la legge 381 in virtù della necessità di specificare le attività svolte dalle cooperative sociali e così usufruire delle agevolazioni fiscali. Esso consiste nell'individuare, all'interno di una cooperativa, nuclei di attività omogenei che vengono scorporati per costituire nuove unità cooperative giuridicamente autonome, attraverso scissioni e conferimenti; queste nuove cooperative costituiscono poi un consorzio che mantiene i compiti di direzione.

I consorzi nazionali sono espressione della rete esistente tra cooperative nelle diverse regioni e promuovono ricerca, formazione e informazione; si configurano come soggetti autonomi promotori di politiche sociali.

2.5 IL CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI: ASPETTIECONOMICO AZIENDALI

I consorzi di cooperative sociali sono nati per svolgere attività commerciali, attività di servizio e per integrare attività produttive e sociali attraverso un collegamento stabile con le cooperative. La scelta del modello consortile deriva dal fatto che la singola azienda non riesce a far fronte alle necessità di sviluppare nuovi mercati, ad assumere rilevanti commesse di lavoro, di dotarsi di servizi interni specializzati, di promuovere processi di formazione, ecc.

Il modello consortile è forse quello che meglio rappresenta e può contenere le caratteristiche della cooperazione sociale⁷⁸. Nel corso dei decenni è stata criticata la scelta di costituire aggregazioni di secondo livello avvalendosi del consorzio, promuovendo, invece, la formazione di società di grandi dimensioni.

La scelta di costituire consorzi a livello provinciale, ovvero che comprendano le cooperative operanti in una determinata area geografica, risponde alla volontà di garantire una risposta ai bisogni della collettività locale attraverso una maggiore integrazione.

Il consorzio è un'aggregazione di aziende che vuole svolgere anche una funzione imprenditoriale per cui promuove l'adesione di cooperative operanti

⁷⁸Zattoni A., Economia e governo dei gruppi aziendali, Egea, Milano, 2000

in settori diversi in modo da rendere “completa” l’attività sul territorio. Da questo ne deriva che il consorzio ha anche una funzione promozionale dell’azione cooperativa soprattutto riguardo settori di attività non sviluppati ed ha assunto negli ultimi anni un ruolo sempre più importante di tipo istituzionale, ottenendo un maggior peso contrattuale rispetto alle singole aziende aderenti.⁷⁹

La configurazione di un consorzio può essere studiata sulla base del modello di un’azienda,⁸⁰ analizzando i seguenti elementi: l’assetto istituzionale, le combinazioni economiche, l’assetto tecnico, l’assetto organizzativo, il patrimonio e l’organismo personale.⁸¹

L’assetto istituzionale di un consorzio configura le relazioni esistenti tra i soggetti critici del consorzio quali : i partner ed i prestatori di lavoro .Una volta selezionati i possibili partner, occorre individuare i contributi che ciascuno apporterà al consorzio; tali contributi possono essere rappresentati non solo da risorse monetarie ma anche da competenze di gestione tali da consentire di favorire la condivisione del know-how e la possibilità di accedere a nuovi mercati.

La coordinazione consortile rappresenta il sistema delle azioni svolte sia dal consorzio a favore delle aziende partner, sia da quelle azioni portate avanti dalle aziende socie in modo coordinato.

⁷⁹ Bernardi S., Le politiche di sviluppo consortile, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.

⁸⁰ Airolidi, Brudetti, Coda, *Economia aziendale*, Sul concetto di azienda si veda Besta, *La ragioneria*, Zappa, *Le produzioni*, Amaduzzi, *Economia Aziendale*, Viganò , *Economia Aziendale*.

⁸¹ Questo schema di riferimento è tratto da Depperu che, nel configurare il consorzio , ha scelto di aggregare l’assetto tecnico nella coordinazione consortile. Depperu , *Economia dei consorzi*.

L'assetto organizzativo di un consorzio prevede due componenti quali: la struttura organizzativa e i sistemi operativi. L'organo principale è rappresentato dalla Direzione generale o Presidenza a cui è affidata la funzione imprenditoriale.

Alla struttura organizzativa si affiancano i sistemi operativi, essi sono rappresentati dall'insieme di regole, procedure e programmi che guidano il comportamento dell'organismo personale.

L'organismo personale è formato dalle unità di personale che svolgono la propria professione presso il consorzio.

Un elemento importante nella definizione del personale del consorzio riguarda la ricerca e la selezione dei dirigenti, siano essi selezionati tra i partner o scelti come soggetti estranei all'aggregazione.

Infine il patrimonio di un consorzio è costituito da elementi tangibili non elevati poichè l'attività del consorzio è quella di offrire soprattutto servizi alle cooperative partner. Elemento caratteristico del patrimonio di un consorzio è la sua variabilità in funzione dell'ingresso e dell'uscita di partner dall'aggregazione.

Le cooperative sociali aderenti ai consorzi sono, di norma, piccole e medie aziende che decidono di intraprendere una strategia di crescita e di sviluppo non dimensionale ma di tipo qualitativo.⁸²

⁸² C. Ferrone, Profili aziendali delle aggregazioni tra cooperative sociali E. Giapichelli Torino 2014

CAPITOLO III

UN CASO ITALIANO: IL GRUPPO CGM

3.1 STORIA E STATUTO DEL GRUPPO CGM

Nell'ambito dei consorzi, il gruppo Cgm nacque dal pensiero che si fece sempre più insistente di creare una sorta di struttura consortile di terzo grado, di natura imprenditoriale, una sorta **di Consorzio dei Consorzi**. Esso doveva aggregare non singole cooperative ma consorzi territoriali, con funzioni e ruoli complementari a questi ultimi.

L'aggregazione imprenditoriale tra consorzi locali doveva assumere compiti strategici di più lungo periodo: la ricerca e lo sviluppo, la formazione di profili professionali più elevati, di formatori da impiegare presso gli organismi consortili associati .

Fu proprio sotto la spinta di queste motivazioni che nel febbraio 1987 si costituì il **“Consorzio nazionale per le cooperative sociali Gino Mattarelli”**, così denominato per ricordare colui che aveva segnato i primi passi dell'organizzazione della cooperazione di solidarietà sociale, ma che non aveva fatto in tempo a vederla tradotta in realtà, perché prematuramente scomparso. Va da sé la denominazione per esteso di **“Consorzio nazionale della cooperazione di solidarietà sociale Gino Mattarelli – società cooperativa a responsabilità limitata”** (Cgm).

L'esistenza del consorzio trovava fondamento negli articoli che componevano lo Statuto di questo organismo. L'articolo 4 ribadiva la natura **“tecnico-organizzativa”** dello strumento, per distinguerlo da un'altra organizzazione,

quella che era diventata Federsolidarietà: l'associazione politico sindacale del movimento dell'imprenditorialità sociale di stampo cattolico.

Diverse erano le disposizioni statutarie che affermavano l'adesione dell'istituto ai principi più generali del movimento cooperativo internazionale: “la mutualità, la solidarietà, l'associazionismo tra cooperative, il rispetto della persona, la priorità dell'uomo sul denaro, la democrazia interna ed esterna”.⁸³

Coerente con i principi era lo “scopo” del Consorzio: “sostenere e favorire lo sviluppo della cooperazione di solidarietà sociale, su tutto il territorio nazionale e promuovere i valori morali e sociali che sono alla base del movimento cooperativo”

Per perseguirlo doveva organizzare “qualsiasi attività volta a favorire le cooperative ed i consorzi associati nel raggiungimento dei loro fini nonché a promuovere l'affermazione dei valori morali e sociali della cooperazione all'interno del movimento cooperativo e della società italiana tutta”.

La disposizione statutaria, confezionata in forma perfettamente rispondente a quelle che dovevano essere le esigenze della struttura consortile, prevedeva che Cgm dovesse mantenere fede alle finalità in diversi modi. In particolare il Consorzio aveva il compito di: “a) stimolare la collaborazione tra le cooperative con finalità di promozione

⁸³ A. Cgm, F. Atto costitutivo, Statuto, Regolamento Cgm, Titolario 1.1., fasc. Statuto Cgm, società cooperativa a responsabilità limitata, con sede in Forlì, 11 febbraio 1987. Il primo Statuto di Cgm è anche stato pubblicato in: C. Borzaga, E. Formilan e F. Scalvini, 1988, pg. 174-182.

A. Cgm, F. Atto costitutivo, Statuto, Regolamento Cgm, Titolario 1.1., fasc. Statuto Cgm, società cooperativa a responsabilità limitata, con sede in Forlì, 11 febbraio 1987

umana e di inserimento sociale dei cittadini che soffrono condizioni di svantaggio e di emarginazione, anche coordinando l'attività tra le cooperative ed i consorzi attraverso la gestione di progetti di sviluppo integrati nazionali o locali;

b) realizzare servizi di supporto e di consulenza tecnico-amministrativa ed offrire quant'altro necessario, ivi compreso il sostegno finanziario, ai consorzi ed alle cooperative aderenti per migliorare la loro efficacia operativa;

c) gestire attività di ricerca, formazione ed addestramento, realizzate anche in collaborazione con soggetti pubblici e privati, volti a stimolare ed accrescere la conoscenza cooperativistica nonché a promuovere specifiche competenze e professionalità dei soci e di quanti partecipano all'attività delle cooperative e dei consorzi;⁸⁴

d) favorire lo sviluppo e la produttività sociale dell'attività lavorativa delle cooperative e dei consorzi anche commercializzandone i prodotti ed offrendo a terzi – ivi compresi enti pubblici e privati – direttamente o tramite gare d'appalto e licitazioni, prodotti e servizi;

e) attuare, sia direttamente sia tramite i consorzi e le cooperative socie, iniziative di informazione e sensibilizzazione dei cittadini o degli altri progetti pubblici e privati sui problemi dell'emarginazione;

f) coordinare il rapporto con i soggetti pubblici in primo luogo Governo e Ministeri;

⁸⁴ 3A. Cgm, Libro verbali del Consiglio di amministrazione, 29 gennaio 1988.

- g) sollecitare e promuovere l’emanazione di provvedimenti legislativi che riconoscano e valorizzino le cooperative di solidarietà sociale;
- h) promuovere e favorire attraverso adeguati interventi il sorgere di nuove iniziative di cooperazione di solidarietà sociale”.

Il quinto articolo dello Statuto prevedeva che soci del Consorzio potessero essere persone giuridiche, “le cooperative di solidarietà sociale e loro consorzi aderenti alla Confederazione cooperative italiane”

Il dispositivo, peraltro, estendeva l’adesione a “enti o associazioni che in relazione a programmi o progetti definiti, intendevano realizzare con il consorzio stabili convergenze operative”⁸⁵

La definizione di apposite iniziative secondo l’impostazione statutaria data a Cgm faceva parte di un disegno più ampio ed organico, messo a punto dal Consiglio di amministrazione del Consorzio in comune accordo con il “Coordinamento e promozione della cooperazione di solidarietà sociale”, poi Federsolidarietà, nel corso di un incontro a Desenzano programmato per il 4 e il 5 gennaio 1988. L’occasione fu importante per consentire a quello che sarebbe diventato l’organo politico sindacale e allo strumento tecnico, cioè Cgm, di definire compiti e ambiti di intervento spettanti a ciascuno. Ciò avrebbe permesso ai due organismi di camminare fianco a fianco, entro un

⁸⁵ A. Cgm, Libro verbali del Consiglio di amministrazione, 29 gennaio 1988; A. Cgm, F. Bilanci - fatt. amm., relazione furto, convenzione con ARIS e MURST, fasc. Relazione del Consiglio di amministrazione al bilancio chiuso al 31 dicembre 1988; A. Cgm, Assemblee Cgm, titolare 1.2. dal 1990 al 1994, fasc. Relazione del Consiglio di amministrazione al bilancio chiuso al 31 dicembre 1989.
A. Cgm, F. Bilanci - fatt. amm., relazione furto, convenzione con ARIS e MURST, fasc. Situazione soci al 31 marzo 1990.

processo comune, dove il mantenimento di ruoli distinti diventava indispensabile per evitare inutili e controproducenti sovrapposizioni.

L'assetto organizzativo assunto da Cgm, articolato attorno a quattro, poi cinque dipartimenti (Borzaga, Lepri, Scavini, 1989, pg. 148), affinati e aggiustati più volte in base alle necessità, rappresentò una scelta strategica capace di dare concretezza alla politica delle “due gambe”: a Cgm il compito di dare “dinamismo operativo alle linee politiche di sviluppo della cooperazione di solidarietà sociale” e alla “Federazione nazionale” la mansione di definire le direttrici strategiche di natura politico-sindacale. Non sempre i due organismi hanno mantenuto i ruoli, in parte per la difficoltà a rimarcare il labile confine tra funzioni, in parte perché per rendere maggiormente efficace l'azione è stato necessario integrare rappresentanza e sviluppo imprenditoriale .

Accanto al settore speciale per il Mezzogiorno, in seno a Cgm si costituirono il “Dipartimento organizzativo e di trasferimento imprenditoriale” e il “Dipartimento formazione e ricerca”, successivamente scomposto in due divisioni: “Ricerca”, diventata poi “Centro studi e documentazione”, con sede a Brescia, e “Formazione”. Proprio sulla formazione e sulla ricerca, in particolare, il Consorzio fondò, in quel frangente, le ragioni profonde della sua stessa esistenza.

L'impegno impresso per promuovere nuove iniziative di imprenditorialità sociale, specie da parte del “Dipartimento organizzativo e di trasferimento

imprenditoriale”, produsse risultati di un certo rilievo. Nacquero nuove cooperative, nuovi consorzi aderirono a Cgm. Nelle aree dove non erano ancora sorte aggregazioni consortili erano le stesse cooperative che si associavano al Consorzio nazionale, salvo recedere una volta che si fosse costituito il Consorzio.⁸⁶

Fin dall’inizio Cgm ha avuto l’ambizione di aggregare e unire entro un discorso consortile il più ampio numero di consorzi territoriali. La base sociale si è allargata e ha coperto un numero sempre più consistente di regioni (Cgm, 2002, pg. 6-11). Dalle 5 società fondatrici si è passati alle 18 associate al 31 marzo 1990²⁵ per raggiungere, al 31 dicembre 1993, quota 27: tutti consorzi territoriali che raggruppavano complessivamente circa 400 cooperative sociali, e rappresentavano numerose province, specie del Nord

Nel 2005 facevano parte di Cgm 79 consorzi territoriali, contro i 77 del 2004 e i 69 del 2001, mentre le cooperative aderenti alla rete per il tramite degli stessi consorzi sono passate da 1.033 del 2001 alle 1.156 del 2004. Al 31 marzo 2005 il maggior numero dei soci Cgm si concentrava in Lombardia, dove si contavano 19 consorzi, seguita dalla Sicilia con 7 e dall’Emilia Romagna sul cui territorio operavano 6 realtà consortili .

L’espansione numerica ottenuta dal movimento della cooperazione sociale è dovuta in larga parte alle iniziative sorte un po’ ovunque in Italia. Non vi è

⁸⁶Sulla cooperazione sociale come diffusione di “conoscenza» si insiste molto anche nelle ultime ricerche: Consorzio AASTER, 2005, pp. 3-105; Scaratti, Barbieri, 2005, pg. 107-141. Sui vantaggi ottenuti tramite il sistema a rete si veda Donati, 1996, pp. 18-21.

dubbio tuttavia che a favorire questo processo di potenziamento sono stati gli strumenti predisposti a livello consortile, sia territoriale che nazionale, nell'intento di consolidare le cooperative esistenti, di ristrutturarle quando necessario, di promuoverne altre laddove le condizioni socio-economiche lo richiedevano, assicurando assistenza tecnica, legale e amministrativa.

Dalla “rete naturale” alla “rete governata” della cooperazione sociale il sistema Cgm rappresenta un'esperienza di integrazione senz'altro compiuta a livello organizzativo .

L'uso integrato di pratica e di teoria, di confronto e riflessione, sapientemente intercalati con quanto sperimentato sul campo, hanno consentito al movimento della cooperazione sociale ruotante attorno a Cgm di precisare meglio la propria cultura, il proprio codice valoriale, cioè l'imprinting da dare all'azione . Le attività promosse dal Consorzio nazionale fanno parte di una precisa strategia finalizzata a promuovere, attraverso vari canali e strumenti, un'idea di cooperazione, una visione comune di imprenditorialità sociale condivisa da tutti gli attori coinvolti: dirigenti locali, quadri e operatori .

Si è configurato così un sistema definito “**a rete naturale**”, basato sull'integrazione tra vari soggetti, le cooperative e i consorzi territoriali, uniti le une agli altri soprattutto da legami deboli o forti. Le connessioni consentivano effettivamente un processo di accumulazione basato sulla circolazione di conoscenze e di esperienze, ma senza particolari vincoli, in massima libertà.

Nei primi anni di attività Cgm ha concentrato le proprie energie soprattutto sul fronte culturale, attraverso la costituzione di un **Centro studi** e la realizzazione di vari percorsi formativi. Pur proseguendo lungo questa direttrice, successivamente Cgm ha dedicato maggiore attenzione anche ad altri aspetti, ha avviato una serie di riflessioni e discussioni per dare al Consorzio una connotazione più spiccatamente imprenditoriale. Nonostante una condivisione di fondo attorno alla necessità di dare corpo ad una trasformazione organizzativa, testimoniata da una serie di elaborati e atti ufficiali, l'articolazione complessiva non ha subito stravolgimenti radicali almeno fino ai primi anni Duemila. L'insieme di aggiustamenti progressivi non ha così scalfito l'impostazione generale del movimento ruotante attorno a Cgm e del suo sistema a rete. Esso si è proposto come general contractor nazionale e come promoter di azioni mirate a sostegno di nuovi progetti per favorire lo sviluppo territoriale di nuove iniziative imprenditoriali (Cgm, 2002; Cgm, 2002; Cgm, 2005).

È con il 2005 che il Consorzio ha intrapreso un percorso di radicale modificazione del suo assetto, culminato con la costituzione di un Gruppo cooperativo paritetico che ha il suo fulcro pensante nello stesso Consorzio nazionale.

3.2 Il Gruppo cooperativo paritetico

Nel 2006 l'Assemblea di Cgm ha deciso di dare una nuova organizzazione alle attività dei 5 consorzi di scopo legati ai diversi settori operativi costituendo con essi un gruppo paritetico di cui Cgm ha assunto la funzione di direzione e controllo.

Il cambiamento di maggior rilievo sta dunque nella costituzione del Gruppo cooperativo paritetico che non ha portato ad uno stravolgimento nel sistema di valori condiviso dentro la rete Cgm, ma certamente ha permesso di chiarificare tanto le opportunità quanto gli obblighi, così come le funzioni e i ruoli spettanti a ciascuna componente. Il Gruppo paritetico è nato per sviluppare la componente imprenditoriale del sistema, attraverso la costituzione di apposite società di prodotto specializzate nelle diverse attività che compongono il campo d'azione dell'agire della cooperazione sociale, vale a dire l'erogazione di servizi di natura socio-assistenziale, educativa e le attività di inserimento lavorativo.

Gli elementi distintivi del gruppo cooperativo paritetico riguardano la sua natura giuridica, essendo un accordo di tipo contrattuale volontario. In altre parole le cooperative decidono liberamente di formare un'aggregazione aziendale attribuendo a un soggetto il ruolo di capogruppo per esercitare una funzione di coordinamento e di collegamento tra le parti. Peculiarità importante è che tutte le aziende che vi partecipano hanno pari importanza, nel rispetto del principio democratico delle aziende cooperative. Il legame tra

le aziende partner e la capogruppo non è di tipo patrimoniale, non c'è una holding che detiene partecipazioni di controllo o di collegamento, ma le aziende decidono di sottoscrivere un accordo di collaborazione per realizzare degli obiettivi strategici che diversamente non potrebbero raggiungere. Il vantaggio di tale tipologia di contratto è la flessibilità in merito alla durata del contratto, alla numerosità dei soggetti che possono prendervi parte e alle diverse tipologie di settori in cui operare. Un altro vantaggio del gruppo paritetico consiste nel raggiungimento di obiettivi condivisi senza costi elevati, non richiede un impegno economico considerevole da sottoscrivere, né comporta aggravii fiscali visto che non sorge un nuovo soggetto giuridico.

Le funzioni affidate dai soci alle società del gruppo paritetico sono: Formazione specialistica Scambio, ricerca e innovazione in rete nelle specifiche filiere di attività. Sviluppo sistemi qualità e marchi di garanzia per l'offerta dei servizi alle famiglie. Coordinamento di Progetti di sviluppo su aree territoriali o in ambiti innovativi. Promozione culturale sulle tematiche specifiche (convegni, seminari).

La composizione del Gruppo paritetico Cgm è costituita da: **Luoghi per Crescere:** il consorzio è dedicato a coordinare processi di scambio, innovazione e qualità nel settore dell'educazione, dei servizi all'infanzia, minori, giovani e famiglie.

Comunità Solidali: il consorzio è dedicato a coordinare i processi di scambio, innovazione e qualità nel settore della cura di anziani, disabili e

pazienti psichiatrici. L'obiettivo è lo sviluppo di un sistema nazionale della cura capace di portare i caratteri distintivi dell'impresa di comunità.

Mestieri: agenzia per il lavoro che fornisce servizi specifici di supporto alla ricerca occupazionale e all'inserimento al lavoro esercitando l'attività di intermediazione. Gestisce varie iniziative connesse alle politiche attive del lavoro, con attenzione particolare alle fasce di lavoratori più deboli (disabili, disoccupati di lungo periodo, immigrati, lavoratori precari ecc.).

Accordi: il consorzio è dedicato all'elaborazione, gestione e governo dei processi di sviluppo della rete Cgm nel settore dell'integrazione lavorativa delle fasce deboli (cooperazione di tipo B) nei seguenti ambiti produttivi: ambientale, housing sociale, turismo sociale ed educazione ambientale, servizi alle aziende, energie alternative (pannelli solari, fotovoltaico), manutenzione del verde; piattaforme ecologiche, rifiuti e riciclaggio; progetti di politiche di coesione sociale; progetti carcere.

Cgm Finance: consorzio con funzione di Finanziaria infragruppo, nato dall'esigenza di avere un sistema consortile che, nel pieno rispetto della nuova normativa bancaria e finanziaria, fosse in grado di fornire un efficace sostegno allo sviluppo della cooperazione. Cgm Finance svolge un ruolo centrale nei percorsi di sviluppo della finanza di sistema, ingegnerizzando i canali e gli strumenti a disposizione del sistema e sostenendo i consorzi nella gestione delle relazioni con gli istituti di credito e finanziari del territorio.

Cgm funge da regista per le attività delle società di prodotto, rappresenta

il soggetto che deve tirare le fila del processo di miglioramento complessivo, avviato nell'intento di razionalizzare il modo di operare del gruppo per aspirare a migliori performance economiche e per affinare il livello di penetrazione imprenditoriale. Il Consorzio nazionale ha così mutato il proprio ruolo, si è trasformato in un'”**agenzia nazionale**” pur rimanendo di proprietà dei consorzi territoriali, gestito secondo i canoni democratici dell'agire cooperativo.

Il network che ha preso forma ingloba in modo più massiccio, rispetto a prima, la dimensione imprenditoriale, che ha iniziato ad essere disseminata fra varie componenti della rete, mentre in precedenza era sostanzialmente delegata alle cooperative di primo grado.

La rete va oltre il luogo della rappresentanza degli interessi, supera l'idea dell'aggregazione funzionale a far crescere dal lato imprenditoriale solo le singole cooperative associate e non il sistema in quanto tale. Diventa a tutti gli effetti, e sempre più con la presenza delle società di prodotto, il momento deputato alla produzione.

Accanto alle singole cooperative sociali e alle società di prodotto a svolgere un ruolo imprenditoriale sono chiamati gli stessi consorzi territoriali, dunque l'intero sistema Cgm, ciascuno competente per il proprio livello territoriale. Ogni componente è chiamata a sperimentare forme di innovazione di prodotto e di processo, ad esplorare frontiere inedite di sviluppo, a intercettare nuove occasioni per espandere l'attività d'impresa in campi contigui a quelli

tradizionali. Si determina un'azione coordinata tra le parti dove ciascuna è specializzata su un "pezzo" e il "tutto" trova compimento nel rapporto di forte interdipendenza che si stabilisce tra loro. Ora l'erogazione del servizio tende a non esaurirsi nella prestazione offerta dalla singola cooperativa sociale, ma è spesso il frutto del convergere di più soggettività che partecipano dando vita ad una completa filiera del sociale, che assume valenza solo se osservata nel suo insieme.

I rapporti tra i nodi diventano così più stringenti, come a dire che i soggetti che gravitano a vari livelli attorno al gruppo Cgm si obbligano vicendevolmente, si vincolano reciprocamente più di quanto avessero fatto fino a quel momento. Ad esempio, la decisione di coniare un marchio condiviso come **"welfare Italia"** da accompagnare ad ogni intervento delle associate richiama il tentativo di ritrovare un nuovo valore aggiunto dello stare in rete, basato su un modo comune di rapportarsi al mercato, proponendo standard qualitativi sempre più uniformi.

Tutto ciò ha richiesto che si predisponessero dei protocolli di accreditamento per la base sociale e che si intensificassero le forme di monitoraggio per verificare il rispetto del patto societario sottoscritto da ogni consorzio.

Coerente con questa esigenza s'è rivelata la costituzione in seno a Cgm del Collegio di revisione della base sociale, un organismo indipendente dal CdA e dall'assemblea dei soci, che ha riformato profondamente la governance della rete. In particolare esso ha il compito di occuparsi di tutti quegli aspetti

connessi con la gestione dei soci: segue le pratiche di ammissione e di recesso dei consorzi, cura i rapporti con la base associativa, verifica il rispetto della presentazione della documentazione societaria, il versamento della quota sociale e, accanto ai requisiti formali per l'ammissione, anche la capacità di rimanere aderenti agli impegni presi in sede di adesione al nesso societario.

Questa innovazione istituzionale, assieme ad altre misure volte a consolidare i rapporti dentro le reti delle cooperative sociali, ha contribuito a intensificare il loro grado di integrazione. Si è parlato a questo proposito di **“modello d'impresa a rete multi-livello”** o di **“impresa a rete”**. Bisogna ammettere, tuttavia, che pur in presenza di un'intensificazione del grado di interdipendenza tra cooperative, cooperative e consorzi e tra consorzi, i luoghi decisionali permangono più di uno e l'autonomia decisionale benché attenuata non pare scalfire la formula originale del sistema basato sulle “reti d'impresa” più che sull'impresa - rete. Si assiste semmai ad un consolidamento dei legami stabiliti a livello di rete: lo “stare insieme” non è più frutto di improvvisazione, o semplicemente il riconoscersi in un codice valoriale condiviso.

Si è passati perciò da un sistema a rete naturale ad un sistema a rete governata, nel tentativo di riuscire a gestire la complessità di un'articolazione che ha assunto dimensioni significative. Il modello acquisisce una nuova soggettività, basata sulla stabilizzazione dei rapporti che sono meno episodici e sempre più formalizzati. Per gli associati non si può parlare ancora di legami

gerarchici, ma certamente essi sono più vincolanti. I consorzi non possono sottrarsi facilmente agli obblighi che derivano dall'appartenenza a Cgm, pena l'estraniamento dai codici di comportamento che informano la rete.

Queste nuove norme di comportamento vanno ad interferire sul livello di operatività delle singole componenti, la cui autonomia esce inevitabilmente limitata, anche se non annullata.

Naturalmente tutto ciò non è stato e non sarà indolore: si sono già verificati dei recessi, qualche consorzio ha ritenuto di fuoriuscire dalla rete Cgm.

Il livello di adesione richiesto è stato valutato troppo vincolante, i nuovi indirizzi considerati da qualcuno piuttosto lesivi del grado di autonomia.

3.2 CGM : UNA RETE DI SERVIZI VICINA ALLE PERSONE E ALLE FAMIGLIE

Il gruppo cooperativo Cgm per attuare nel concreto la sua missione, per fare comunità, nelle attività e nei progetti di ogni giorno lavora con tanti soggetti diversi. Solo con la rete dei diversi attori della comunità si può promuoverne il benessere e rafforzarne la prossimità e la solidarietà!

Il Documento Programmatico individua chiaramente la **missione** di Cgm: essere il sistema esperto dell'imprenditoria sociale che accompagna le cooperative verso l'impresa sociale autentica e le imprese sociali verso la rete, al fine di aiutare i cittadini e le comunità a raggiungere traguardi di coesione sociale.

Il gruppo Cgm è da sempre impegnato nelle comunità affiancando persone e famiglie nelle diverse stagioni della vita.

La scelta di un forte orientamento alla qualità è stata fatta da Cgm da oltre 10 anni. I consorzi e le cooperative della rete sono stati spinti a dotarsi di sistemi di gestione della qualità e di rendicontazione sociale del proprio lavoro.

Sistemi qualità ai sensi della norma Iso;

Marchi di qualità su filiere di servizi specifici;

Bilancio sociale di sistema.

Queste le tre direttrici della strategia del gruppo Cgm sulla Qualità, con modalità di lavoro che superano l'ottica certificativa e che puntano al cuore di ciò che ci preme:

le persone ;

le comunità ;

la qualità del lavoro e dei servizi ;

la volontà di migliorarli ogni giorno.

Il 30 % delle cooperative e dei consorzi Cgm si è dotato di un sistema qualità ai sensi della Norma Iso.

450 servizi per l'infanzia (pari a 8.000 posti nido): questa l'offerta complessiva di asili nido di Cgm; di questi, 150 i servizi per l'infanzia a qualità certificata Pan (2600 posti di asilo nido), 29 quelli certificati nel 2009.

70 le comunità per pazienti psichiatrici a qualità certificata Comunità Solidali

15 I "Dopo di noi" (progetti per l'autonomia abitativa di persone con disabilità) sperimentali a qualità certificata Alfa; di questi 9 (30 i pazienti psichiatrici ospitati) attivati nel corso del 2009.

440 organizzazioni della rete redigono il bilancio sociale (oltre il 40% dei soci), evidenziando l'impatto sociale, economico ed occupazionale della propria attività nella comunità in cui operano e vivono.

Con le sue oltre 10.000 unità operative di servizi presenti in tutte le regioni, 70 provincie, 5.000 comuni il Gruppo Cgm rappresenta la più articolata rete organizzata in forma non profit presente in Italia di servizi alla persona offerti direttamente ai cittadini per il 40% e in collaborazione con gli enti locali per il restante 60%.

700.000 famiglie italiane usufruiscono di questa diversificata rete di servizi educativi, di cura, sanitari, sociali, riabilitativi, formativi, culturali e scolastici ed oggi anche turistici. Le nuove sfide...Housing Sociale, Turismo sociale, Servizi di prossimità per le non autosufficienze, Sanità leggera, Servizi di contrasto alla fragilità occupazionale, Promozione dei giovani in risposta ai bisogni emergenti nelle nostre comunità

Le direttrici strategiche: il turismo per le famiglie, il turismo per i giovani.

Nel 2009 sono state avviate la sperimentazione e la definizione degli standard di qualità dei Servizi di Prossimità per anziani, disabili e pazienti psichiatrici in oltre 35 province del territorio nazionale.

840 le persone non autosufficienti coinvolte in questa sperimentazione.

I Giovani protagonisti - Il Progetto Hub Creativi.

Un incubatore di impresa per la valorizzazione della creatività e del protagonismo giovanile e dei suoi linguaggi, per stimolarne e sostenerne le attitudini imprenditoriali. Un'offerta di occasioni per esprimersi, di spazi, di consulenza e orientamento al mondo e alle forme del lavoro.

Il progetto ha raggiunto circa 12.000 giovani dai 14 ai 25 anni, singoli o aggregati in associazioni/gruppi formali o informali della Regione Lombardia.

Ha creato una rete regionale di collaborazioni stabile e sostenibile, la cui ricchezza è data soprattutto dalle diversità socio-territoriali in cui operano i diversi partner: dalla grande città alla valle subalpina, passando per i piccoli comuni di fascia metropolitana, a città di provincia di medie proporzioni.

Mestieri nel corso del 2009 ha gestito circa 3000 servizi al lavoro (ricerca e selezione di personale per datori pubblici, privati, cooperative associate e famiglie, ricerca e selezione, accompagnamento mirato per lavoratori disabili, attivazione stage e tirocini a livello nazionale, servizi per la ricollocazione o outplacement, attività propedeutiche all'attività di mediazione al lavoro come servizi di orientamento e formazione professionale), intervenendo soprattutto a favore di disoccupati di lungo periodo, disabili, stranieri (soprattutto badanti), pazienti psichiatrici, ecc.

Con le sue 350 cooperative di tipo B occupa in modo stabile oltre 4000 soggetti svantaggiati (persone con disabilità fisica e psichica, alcolisti, tossicodipendenti, sieropositivi e malati di HIV, detenuti, giovani a rischio) in attività produttive dell'industria manifatturiera, dei servizi all'impresa, nel settore ambientale, nell'artigianato, nell'agricoltura.

Un'esperienza che, mentre offre attraverso il lavoro partecipazione alla vita della comunità, trasforma i costi improduttivi dell'approccio assistenziale nei "ricavi" più volte fertili dell'autonomia economica, sociale, abitativa di qualunque persona che lavora.

Occupazione al servizio del territorio.

La rete Cgm è un cantiere permanente di occupazione per giovani, donne, persone svantaggiate, professionalità fragili.

Il Consorzio Accordi ha espletato nel corso del 2009 azioni di consulenza e di progettazione in oltre 30 carceri e presso i Centri Giustizia Minorile e gli

Istituti Penali Minorili su tutto il territorio nazionale al fine di sostenere la produzione interna ed esterna agli Istituti Penali per l'avvio di attività agricole, industriali, informatiche, di servizi conto terzi e ristorazione.

L'impresa sociale cooperativa è uno strumento di sviluppo economico particolarmente adatto a sostenere processi di sviluppo sociale ed economico dei Paesi più poveri del pianeta.

Cgm collabora ormai da anni con attori diversi in molti Paesi a progetti di sviluppo sostenibile del territorio.

Nel 2009 la mappatura delle attività della rete in campo internazionale ha evidenziato come più del 55% dei consorzi della rete abbia attivato a sua volta progetti, azioni, scambi in Europa, il 25-30% in territori Extraeuropei, mentre l'80% dichiara un interesse nei propri documenti programmatici.

Gli obiettivi strategici dell'area internazionale del gruppo Cgm:

Legittimare l'esperienza della cooperazione sociale “modello Cgm” in Europa e nei paesi Extraeuropei.

Promuovere una cultura dello sviluppo economico e sociale sostenibile attraverso sperimentazioni e realizzazioni concrete anche condivise con altri attori.

Connettere e favorire scambi nell'ampia esperienza di Cgm e della rete in ambito internazionale.

La Fondazione Solidarete rappresenta oggi un'importante piattaforma di studio, formazione, approfondimento e progettazione del Gruppo Cgm sul

tema dell'internazionalizzazione dell'impresa sociale nel Mondo: Africa: Capo Verde, Kenia, Mali, Burundi, Senegal, Zambia Asia + Medio Oriente, India, Cina, Vietnam, Israele, Palestina ,America Latina: Argentina, Bolivia, Brasile, Cile, Perù, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Uruguay.

I progetti più significativi del 2009:

Progetto WISE:

valutazione impatto e politiche dell'impresa sociale di inserimento lavorativo in 8 paesi europei (Belgio, Spagna, Polonia, Malta, Finlandia, Francia, Romania, Bulgaria).

Progetto piattaforma per l'impresa sociale nei paesi dell'est:

introduzione di forme di sperimentazione di impresa sociale in Romania, Polonia, Ucraina. Il progetto prevede ulteriori azioni in Serbia (attività di mentoring e tutoraggio) e in Polonia (sviluppo di una RSA e attività per cooperative di tipo A).

Sperimentazioni Gruppo Cooperativo:

- Mestieri: ipotesi di sviluppo in Polonia su area socio-assistenziale. Progetto di integrazione sociale e professionale per donne migranti nei settori sanitario e socio-assistenziale (finanziato dalla Fondazione Unidea)
 - Comunità Solidali: costruzione di una rete europea di servizi per anziani
 - Connecting people: progetto Mediterraneo, impresa sociale e migrazioni
- Progetti di sviluppo del territorio tramite l'impresa sociale (Colombia, Uruguay, Costa Rica, Brasile, Vietnam, Argentina, Ecuador e Cile)

- Piccola azione finanziata dall'Associazione Cuore Amico per l'esplorazione della possibilità di partnership e azioni con l'alleanza delle cooperative locali per lo sviluppo di cooperative sociali (Vietnam)
- Progetto di sviluppo/creazione di servizi sul tema della disabilità in Medellin. Progetto avviato da Cgm negli anni scorsi e poi passato in capo ai consorzi territoriali (Colombia);

Progetto “HUMUS”:

azioni locali per lo sviluppo di imprese sociali finanziato da Banca Intesa San Paolo per lo studio dell'impresa sociale in Croazia e presentazione del rapporto di ricerca.

La rete CGM e le attività molteplici hanno bisogno di un governo capace di favorire decisioni condivise nella rete e capace di individuare strategie condivise di sviluppo, campi innovativi di intervento e sostegno ai rapporti tra i nodi della rete e la rete e l'esterno.

La **governance** di Cgm è una forma di “management di gruppo”, la cui finalità è quella di armonizzare nella traiettoria comune la direzione e i movimenti, il potere e la responsabilità delle singole parti. Nel governo del sistema Cgm danno il loro apporto 54 persone impegnate nelle diverse componenti del gruppo. Nel 2009 è stata sperimentata una modalità di coordinamento strategico e operativo con lo strumento degli Stati generali. L'efficacia di questa nuova modalità di lavoro a “organi congiunti” è stata confermata dalla valutazione positiva dei soci nell'assemblea di febbraio

2010. Il lavoro degli Stati generali è stato coordinato dal Comitato di Direzione e dal Consiglio d'Amministrazione. Hanno partecipato agli Stati generali: Consiglio di Amministrazione di Cgm; Società del Gruppo paritetico (presidente e direttore/amministratore delegato), Poli (coordinatore o suo delegato) e Società geocomunitarie (Presidente o suo delegato), Conferenza Sud (coordinatore o suo delegato), Staff Cgm, Collegio di Garanzia della Base Sociale.

Gli attori della governance di Cgm sono **il Consiglio di Amministrazione** che è composto da 19 membri, di cui 16 eletti tra i Soci ordinari su espressione dei poli territoriali e 3 eletti in rappresentanza dei Soci sovventori.

Il collegio sindacale che resta in carica fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio successivo.

Il Collegio di garanzia della base sociale Organo eletto dall'Assemblea dei Soci per svolgere attività di valutazione della base sociale (nuovi consorzi in ingresso e valutazione del mantenimento dei requisiti per quelli già soci di Cgm). Il collegio nel corso del 2009 ha proseguito la sua attività di valutazione dei consorzi. A partire dal 2010, come da piano d'impresa, viene trasformato in un team di consolidamento e sviluppo che si dedicherà all'accompagnamento dei nuovi soci, allo sviluppo e consolidamento della rete su piani approvati dall'Assemblea soci ed alla promozione del bilancio sociale di sistema come strumento di comunicazione esterna e di verifica del

mantenimento dei requisiti di appartenenza alla base sociale in quanto consorzio di comunità.

Il **Comitato di direzione** è' un gruppo di lavoro composto da: Presidente, Vicepresidente, Consigliere Delegato al Gruppo e 2 consiglieri con deleghe in seno al Consiglio d'Amministrazione; supporta la presidenza nella gestione ordinaria della società e predispone le attività deliberative del Cda.

Il **Comitato di gruppo** è costituito da una rappresentanza di tutte le società del gruppo cooperativo paritetico e coordinato dal consigliere delegato. Rappresenta il luogo del coordinamento e dell'integrazione operativa delle attività delle società del Gruppo.

L 'Assemblea dei Soci è costituita da: i Poli e la Conferenza Sud. I **12 Poli** costituiscono un'articolazione dell'Assemblea dei soci, finalizzata ad una più efficace partecipazione alla vita associativa dei consorzi coordinando la discussione e il dibattito tra quelli insistenti in un'area territoriale omogenea. Costituiscono anche veri e propri luoghi di coordinamento e integrazione delle attività dei consorzi a livello sovra territoriale.

La **Conferenza Sud** costituisce un'articolazione territoriale dell'Assemblea dei soci finalizzata alla focalizzazione di tematiche specifiche inerenti lo sviluppo socioeconomico dei consorzi e delle società geocomunitarie che insistono nelle aree del Mezzogiorno di Italia. Alla Conferenza sud partecipano tutti i consorzi del Sud e delle Isole aderenti a Cgm . Le società "geocomunitarie" sono a loro volta consorzi - costituiti su iniziativa di

consorzi soci di Cgm anche in sinergia con altri attori del territorio - finalizzati alla promozione di progetti di sviluppo della comunità di ambito sovra provinciale, regionale o interregionale. Ad oggi operano 2 tipologie di società geocomunitarie: Società generaliste di service: la finalità prevalente è quella di sostenere processi di consolidamento, sviluppo e integrazione imprenditoriale della rete; Società di scopo: finalizzate a coordinare risorse e attività dei consorzi rispetto allo sviluppo di progettualità nei settori innovativi o a migliorare la competitività nei mercati tradizionali, attivando politiche di filiera su scala regionale e interregionale.

3.3 CGM FINANCE: ANALISI DEL BILANCIO

Il Consorzio CGM Finance nasce il 20 marzo del 1998 per volontà del Consorzio CGM, Sol.co Brescia, Consorzio imprese cooperative sociali, Sol.co Camunia, Cooperativa Exodus e Cooperativa La Sorgente.

In realtà, l'attività a favore della cooperazione sociale ha una storia ben più lunga, che poggia sull'esperienza di Sol.co. Finanza prima (dal 1989) e di CGM Finanza poi (dal 1995 al 1998).

La creazione di CGM Finance è nata dall'esigenza di avere un sistema finanziario consortile che, nel pieno rispetto della nuova normativa bancaria e finanziaria, fosse in grado di essere un efficace sostegno allo sviluppo della cooperazione.

“CGM Finance svolge un ruolo centrale nei percorsi di sviluppo della finanza di sistema, ingegnerizzando i canali e gli strumenti a disposizione del sistema e sostenendo i consorzi nella gestione delle relazioni con gli istituti di credito e finanziari del territorio.”

Le 3 aree di attività sono:

1. **ATTIVITA' FINANZIARIA INFRAGRUPPO:** rappresenta il core business in quanto, a norma dell' ex-art. 113 del Testo Unico Bancario, che può esercitare attività di finanziamento rivolta in via esclusiva agli associati tramite l'iscrizione all'elenco degli intermediari finanziari (n° 30326).

Raccoglie risparmio sia attraverso il prestito soci, sia attraverso linee di credito e finanziamenti ottenuti da enti finanziari non profit e da istituti di credito ordinari.

Le disponibilità raccolte vengono poi utilizzate per finanziare le esigenze di sviluppo e l'operatività ordinaria dei nostri associati.

Operando a livello nazionale si ha la possibilità di sostenere cooperative sociali ubicate in qualsiasi area geografica.

2. ATTIVITA' IMMOBILIARE: finalizzata all'acquisto, vendita, ristrutturazione e locazione di immobili destinati a cooperative sociali ed a consorzi di cooperative sociali (art. 3 dello Statuto).

Su segnalazione degli associati, si acquistano immobili che vengono poi dati in locazione alle cooperative ed ai consorzi, che li utilizzano per i propri fini istituzionali (localizzazione della sede, creazione di comunità alloggio o di strutture di assistenza, ecc.).

I contratti stipulati prevedono sempre un'opzione di riacquisto a favore del locatario, a condizioni agevolate predeterminate all'inizio dell'operazione.

3. ATTIVITA' DI CONSULENZA: avendo come obiettivo principale lo sviluppo sempre maggiore dell'area di attività finalizzata all'erogazione di servizi consulenziali personalizzati per gli associati.

Tale attività vuole raggiungere due scopi:

1. attenuare o eliminare situazioni di squilibrio generate sia da cause

economiche che da cause di tipo finanziario, evitando un semplice sostegno temporaneo di liquidità (che consente di affrontare situazioni di crisi, ma non di eliminarne le cause). CGM FINANCE è in grado di fornire una serie di indicazioni utili per migliorare sia la gestione economica che quella finanziaria, permettendo all'azienda o di superare una fase di crisi o di migliorare le proprie performance.

2. supportare operazioni di finanza straordinaria, in cui è necessario armonizzare esigenze differenti:

- capitalizzazione;
- erogazione di finanziamenti diretti;
- consulenza.

Altre attività sono rappresentate da :

A PRE-ISTRUTTORIA di FINANZIAMENTI BANCARI: grazie ad appositi accordi stipulati con Banca Popolare Etica (territorio nazionale), Bcc Cassa Padana (provincia di Brescia), Banca Prossima, Credito Bergamasco, Unicredit e BNL Gruppo BNP Paribas è in grado di offrire ai nostri associati condizioni vantaggiose riguardo ai finanziamenti erogati direttamente dalle banche, quali fidi in conto corrente, anticipi fatture, operazioni di start-up, mutui chirografari, mutui ipotecari.

B ATTIVITA' di DOCENZA: attraverso la partecipazione, in qualità di docente, dell'Amministratore Delegato e/o responsabili di istruttoria a master

o corsi organizzati da Ns partner.

Vista la richiesta della base sociale di “alfabetizzazione finanziaria”, emersa anche dalle riunioni di tipo informativo e di aggiornamento sull’attività svolta e sui prodotti offerti nel 2009 è stata sperimentata l’organizzazione e la tenuta di un corso di “ Alfabetizzazione finanziaria” per alcuni soggetti referenti di Consorzi soci CGM Finance al fine di formazione tecnica su pre-istruttorie finanziamenti .

A questo punto della ricerca è interessante fare riferimento alla relazione del Collegio sindacale presentata all’assemblea dei soci relativa all’ultimo bilancio redatto.

Il bilancio è stato redatto conformemente al D.lgs. 87/92 in quanto gli amministratori hanno ritenuto di adottare il piano dei conti e gli schemi di bilancio previsti dal suddetto decreto legislativo, poiché l’attività di CGM Finance è tipicamente finanziaria, anche se rivolta esclusivamente ai Soci. Il collegio sindacale prende atto che ai fini della determinazione prevalente dell’attività ai sensi dell’art. 2513 c.c, si manifesta una sostanziale concordanza tra le erogazioni di servizi statutariamente previsti e la fruizione degli stessi da parte dei soci della cooperativa, così come risulta specificato nella nota integrativa al bilancio chiuso al 31.12.2013. In particolare viene evidenziata la percentuale di incidenza tra il totale dei ricavi da soci e il totale generale dei ricavi, che è pari al 93,20%.

Il bilancio può essere sintetizzato nelle seguenti risultanze:

SITUAZIONE PATRIMONIALE

(valori espressi in euro)

ATTIVO

10. Cassa 347

30. Crediti verso banche 1.028.321

40. Crediti verso clientela 14.905.447

50. Obbligazioni e altri titoli di debito 1.237.038

70. Partecipazioni 1.574.277

90. Immobilizzazioni immateriali 26.151

100. Immobilizzazioni materiali 974.074

110. Capitale sottoscritto non versato 55.500

130. Altre attività 657.232

140. Ratei e risconti attivi 25.864

TOTALE ATTIVO 20.484.25

PASSIVO

10. Debiti verso Banche 242.665

30. Debiti verso clientela 16.742.238

50. Altre Passività 412.038

60. Ratei e risconti passivi 19.422

70. Trattamento di fine rapporto 52.155

90. Fondi rischi su crediti 482.004

TOTALE PASSIVO 17.950.522

con una differenza attiva di Euro 2.533.729

costituente il Patrimonio Netto al netto della PERDITA DELL'ESERCIZIO
pari a Euro 24.682.

Il risultato trova riscontro nel seguente:

CONTO ECONOMICO

RICAVI E PROVENTI

10. Interessi attivi e proventi assimilati 616.857

30. Dividendi e altri proventi 2.867

40. Commissione attive 90.803

70. Altri proventi e oneri di gestione 115.550

180. Proventi straordinari 1.125

TOTALE RICAVI 827.202

COSTI, ACCANTONAMENTI E ONERI

20. Interessi passivi e oneri assimilati 350.879

50. Commissione passive 33.680

60 Profitti e oneri da operazioni finanziarie 5.635

80. Spese amministrative 353.735

90. Rettifiche di valore su immob.

imm./mat.42.582

110. Altri oneri di gestione 8.216

190. Oneri straordinari 12.186

220. Imposte sul reddito dell'esercizio 44.971

TOTALE COSTI 851.884

Perdita dell'esercizio Euro 24.682

Il Bilancio è conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione; esso pertanto è stato redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013.⁸⁷ La cooperazione ha dimostrato di essere un modello organizzativo con molti punti di forza e capacità di resilienza per: 1) aver garantito i servizi per un incremento generale dell'8% scegliendo di sacrificare gli utili piuttosto che l'occupazione, 2) non aver delocalizzato ma di essere rimaste radicate nel territorio d'appartenenza, 3) aver gestito in modo più efficiente ed economico i servizi pubblici e il welfare, 4) aver saputo "creare" nonostante i problemi causati dalla degenerazione della finanza, 5) avere una prospettiva di lunga durata.

L'analisi della struttura patrimoniale e reddituale nel 2013 ha dimostrato nuovamente che il settore cooperativo è caratterizzato da un comportamento anticiclico rispetto alle società di capitali. Per quanto riguarda il patrimonio netto rimane la nota negativa del settore in quanto le perdite degli ultimi anni stanno ancor più peggiorando il livello di patrimonializzazione delle

⁸⁷ RELAZIONE COLLEGIO SINDACALE DA CGM FINANCE 2013

cooperative. Le cooperative hanno dimostrato, rispetto alle società di capitali, di aver reagito meglio all'inasprimento della crisi, di essere più resistenti e di riuscire a salvaguardare meglio di altre l'occupazione. Le criticità alle quali il settore è stato "chiamato" a rispondere, in particolare, sono state: i ritardi nei pagamenti delle pubbliche amministrazioni, i nuovi modelli di gestione del welfare, l'equità fiscale. Nella prospettiva di un riconoscimento sempre maggiore alle imprese sociali e alle cooperative, la cui utilità è oggi molto più attuale e necessaria rispetto a quando fu creata, è essenziale che il sistema legislativo, istituzionale e bancario del paese (e, per estensione, dell'Unione Europea) capisca l'importanza del valore aggiunto prodotto dalle imprese come elemento qualificante del settore.

Ci auguriamo che attraverso l'ideazione di nuove forme di progettazione e l'implementazione del modello cooperativo sarà possibile rimettere in moto l'economia del paese sia sul piano economico sia sociale. .

Conclusioni.

Da questo elaborato è emerso che il tentativo iniziale, rilevatosi non semplice, di fornire una definizione di impresa sociale ha da subito messo in chiaro che trattasi di una realtà complessa che non consente di muoversi secondo schemi e logiche definite minuziosamente a priori.

È così che si è potuto notare nel primo capitolo come l'impresa sociale si rivolge a tutte le organizzazioni private svolgenti attività produttive secondo criteri imprenditoriali ma che perseguono, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita finalità sociale, che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o comunque di soggetti svantaggiati. Una tipologia di impresa che coinvolge nella proprietà e nella gestione più tipologie di stakeholder, dai volontari ai finanziatori, mantenendo forti legami con la comunità territoriale in cui opera e che trae le risorse finanziarie di cui ha bisogno da soggetti tanto pubblici che privati sia attraverso normali transazioni di mercato sia attraverso apporti di carattere donativo. La forma di impresa sociale è utilizzata non solo per lo svolgimento delle tradizionali attività (l'impresa sociale si è affermata soprattutto nel campo socio-assistenziale e di inserimento al lavoro di persone svantaggiate) ma anche per consentire lo sviluppo di attività innovative (si pensi alle iniziative in campo culturale, ambientale, turistico etc.).

Ancora, la realtà fattuale ha mostrato come non sia di secondaria importanza il fenomeno delle imprese sociali “nascoste”, cioè di imprese sociali che

agiscono in questa veste pur non avendone assunto la qualifica formale e che, considerandone l'ampiezza e l'importanza assunte, non può più essere trascurata, tanto che sembra possa parlarsi di imprese sociali di fatto. Se poi si considera il superamento dalla posizione che aveva consentito la nascita dell'impresa sociale cioè il collegamento di esperienze legate all'economia sociale (penso alla cooperazione) e al terzo settore (organizzazioni di volontariato), si assiste attualmente a posizioni che spingono sulla necessità di un allargamento dell'esercizio sociale dell'attività d'impresa afferente all'intero sistema economico e non più a suoi limitati settori/attività nella convinzione che tutti i soggetti che vi operano sono chiamati a promuovere innovazione sociale attraverso la creazione di valore condiviso.

Un valore condiviso che ha portato in Italia a realizzare un fenomeno quello **dell'aggregazione aziendale** che ha generato molto interesse al fine di poter competere fruttuosamente nel contesto economico globale. Molti imprenditori credono che l'aggregazione sia un'opzione adottabile soltanto dalle aziende di medie e grandi dimensioni. Niente di più sbagliato, in quanto sono le piccole aziende quelle che in un'economia globale hanno maggiore bisogno di aggregarsi per meglio competere sui mercati nazionali ed internazionali.

L'aggregazione consente alle imprese di beneficiare di ulteriori competenze e specializzazioni, acquisendole dalle aziende che le posseggono. Questo fatto determina la virtuosa circolazione del sapere, genera innovazione, produce maggiore efficienza, irrobustisce la competitività. Occorre, pertanto, con-

siderati i benefici, sensibilizzare il mondo imprenditoriale sul tema dell'aggregazione. La cultura della cooperazione deve essere diffusa affinché si sviluppi un vero e proprio sistema aggregativo tra soggetti economici, espressione dei diversi territori e dei diversi settori merceologici. Il ricorso a rapporti collaborativi fra aziende va incentivato in modo tale che vengano scambiate informazioni e risorse per realizzare congiunti processi, finalizzati alla migliore produzione di beni e servizi, allo sviluppo di idee utili alla ricerca ed all'innovazione aziendale. Tutto questo operare rafforza la presenza sui mercati delle aziende aggregate e favorisce l'internazionalizzazione, necessaria per il successo delle imprese in un mondo globalizzato che apprezza i prodotti made in Italy.

L'aggregazione tra aziende risolve anche il problema dell'eccessivo individualismo di cui sono prigionieri troppi imprenditori, individualismo che genera il cosiddetto "nanismo" del nostro sistema produttivo, impedendogli di competere con efficacia nei vari mercati esteri.

L'aggregazione incrementa l'export del sistema produttivo italiano.

In particolare in questo lavoro ho ritenuto importante focalizzare, nel secondo capitolo, l'attenzione su alcuni tipi di aggregazione quali: i contratti di rete, i consorzi e il Consorzio di cooperative sociali. Infatti, dallo studio del consorzio e delle aziende cooperative è emerso che già dagli anni '50, a

partire dalle cooperative agricole, la scelta di formare dei consorzi fosse ormai un modello consolidato di aggregazione tra cooperative. Le motivazioni della scelta del modello consortile sono da riscontrare nella consonanza tra i principi ispiratori delle aziende cooperative rispetto alle caratteristiche del consorzio. Potremmo affermare che la scelta delle cooperative sociali di costituire un consorzio o di aderire ad un consorzio, non è dettata sempre da motivazioni economico-aziendali. Emerge a volte una degenerazione del fenomeno del consorzio, derivante dal fatto che a volte la cooperativa intende “delegare” parte della propria imprenditorialità ad esso fino a rinunciare di fatto alla propria autonomia aziendale per riuscire a “rimanere sul mercato”. In conclusione possiamo affermare che i concetti di impresa sociale , aggregazione aziendale in tutte le sue forme non hanno trovato ancora un pieno sviluppo in Italia a causa di una disciplina troppo rigoristica che non ha rappresentato una risposta alle necessità avvertita dalla realtà socio-economica.

Peraltro l’analisi delle esperienze di altri Paesi hanno mostrato come solo pochi, ma essenziali correttivi, consentirebbero il decollo di questa tipologia di fare impresa aprendo la strada ad un’innovazione del concetto di welfare nelle sue diverse declinazioni.

Infatti, la sopravvivenza ed il successo ,in particolare, delle imprese sociali dipendono oltre che dalla qualità del modello imprenditoriale, anche dall’evoluzione delle condizioni di contesto entro cui le nuove imprese si

trovano a operare. Tali condizioni che oggi risultano essere più rilevanti sono: 1) un consolidamento e una crescita della domanda dei beni e dei servizi nella fornitura dei quali le imprese sociali godono di vantaggi competitivi. Ciò implica una diversa e migliore strutturazione della domanda pubblica, un'evoluzione della domanda privata verso l'acquisto di servizi sociali e di interesse generale e la creazione di mercati del lavoro e del capitale coerenti con le caratteristiche di queste imprese. 2) Una maggiore consapevolezza da parte di imprenditori e manager delle imprese sociali della particolare natura delle loro aziende, dei relativi punti di forza e di debolezza, da cui derivare politiche manageriali coerenti; 3) Lo sviluppo di un contesto politico normativo favorevole e facilitante, nonché di forme di regolamentazione delle transazioni coerenti sia con la natura di queste imprese sia con le specificità dei servizi prodotti. A oggi nessuna di queste condizioni è del tutto presente.

Tutte e tre lo sono solo in parte e necessitano di un deciso rafforzamento.

Per promuovere lo sviluppo delle imprese sociali è dunque innanzitutto necessario che l'agenda politica si prefigga di operare un riassetto non occasionale, ma strutturale degli equilibri tra gli attori del welfare e adotti una visione più sussidiaria, rendendo la spesa sociale pubblica più flessibile e trasferendone una parte non marginale dal governo alle comunità locali e soprattutto ai cittadini. Tali imprese devono quindi riuscire a migliorare anche la loro capacità di accedere a nuovi mercati. Ciò comporta innanzitutto che le imprese sociali devono estendere la loro attività a settori di intervento diversi

da quelli tradizionali, quali il consumo etico, la salute, l'istruzione e, in generale, i servizi alla comunità. La crescita della presenza su questi mercati può costituire un importante volano per stringere alleanze tra imprese sociali e produttori interessati a dare maggior valore aggiunto ai propri prodotti. La seconda condizione per lo sviluppo delle imprese sociali è rappresentata dalla capacità di mantenere e accrescere la loro competitività che è in gran parte legata alle innovazioni introdotte in questi anni nel modo di valorizzare e governare fattori organizzativi, gestionali e produttivi. È infatti ad essi che è maggiormente associata la capacità di affrontare specifici problemi in modo efficiente ed efficace rispetto alle altre imprese, sia pubbliche sia for-profit poiché le imprese sociali sono organizzazioni che operano con finalità sociali attraverso forme di gestione imprenditoriali, le pressioni a scivolare verso l'uno o l'altro versante possono essere, specie in taluni momenti, anche molto forti ed è quindi necessario che esse adottino modelli di governo e organizzativi coerenti con le loro finalità e i loro elementi di specificità. A questo fine è necessario che gli amministratori e i dirigenti delle imprese sociali sviluppino e maturino una cultura imprenditoriale specifica e siano formati a utilizzare gli strumenti coerenti con essa.

Infine un' altra condizione necessaria allo sviluppo delle imprese sociali riguarda il quadro politico e normativo entro cui operano le imprese sociali. Si ritiene che si tratta di un tema che non riguarda solo l'impresa sociale, ma rientra nella problematica più generale della regolazione del terzo settore che

necessita ormai da tempo di essere adeguata al mutato ruolo di queste organizzazioni e alla loro crescente importanza economica e sociale. L'adeguatezza delle politiche pubbliche è indispensabile per promuovere le caratteristiche specifiche delle imprese sociali . Le politiche pubbliche dovrebbero dunque muoversi in coerenza con le finalità di tali imprese. Un quadro politico normativo più chiaro e meno frammentato costituisce quindi una condizione essenziale per sostenere la crescita di un fenomeno che, in larga parte, è cresciuto in modo autonomo e che ha sfruttato spesso vuoti normativi più che sistemi di regolazione appositamente pensati per favorire l'evoluzione.⁸⁸ Innanzitutto è necessaria , quindi, l'approvazione di legislazioni specifiche che distinguano chiaramente il non profit tradizionale e quello imprenditoriale, fornendo a quest'ultimi gli strumenti giuridici, normativi e fiscali per esercitare a pieno titolo la propria attività di impresa.

⁸⁸ 7 C. Borzaga, J. Defourny, *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento, 2001

Bibliografia

AA.VV., Aspetti economico-aziendali della cooperazione sociale: verso una rendicontazione della responsabilità sociale, in Le cooperative sociali ed i loro consorzi tra imprenditorialità e solidarietà sociale, Istituto Italiano di Studi Cooperativi “Luigi Luzzati” e Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Roma, 1992.

AA.VV., Un altro welfare :esperienze generative, Bologna , rapporto di ricerca in www.aiccon.it 2011.

AA.VV., The Governance of Social Enterprises: Managing your Organization for Success 2012.

AA.VV., Il contributo delle nuove forme di cooperazione allo sviluppo dell’economia italiana. Il ruolo delle cooperative sociali, I parte, Istituto Italiano di Studi Cooperativi “Luigi Luzzati” e Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Roma, 1995.

AA.VV., Le Aziende non profit tra Stato e Mercato, in Atti del Convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995,Clueb, Bologna.

AA.VV., Verso l’impresa sociale, Prima assemblea organizzativa nazionale, Edizioni C.G.M., Milano, 1989.

Airolti G., Modelli di capitalismo e modelli di impresa: schemi per l’analisi comparata, in Economia e Management, n. 2, 1993 pag. 64.

Airoidi G., Le aziende nonprofit: definizioni e classificazioni, in AA.VV., Le Aziende non profit tra Stato e Mercato, in Atti del Convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.

Airoidi G., Brunetti G., Coda V., Lezioni di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 1989.

Albino V. – Costantino N. – Garavelli A.C., I sistemi di imprese: criteri per una tassonomia organizzativa, in Atti del convegno, Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati, Bari, 16 ottobre 1992.

Amaduzzi A., L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni, III edizione, Utet, Torino, 1978.

Amaduzzi A., Economia Aziendale, Cacucci Editore, Bari, 1990.

Andreaus M., Le società cooperative: finalità aziendali e sistema informativo contabile, in Impresa Sociale, n. 11, 1993.

Andreaus M. – Girardi G., Responsabilità sociale e strumenti di rendicontazione: considerazioni introduttive, in Impresa Sociale, n. 9, 1993.

Andreaus M., Le aziende "non profit". Circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d'esercizio, Giuffrè, Milano, 1996.

Andreaus M., Alcune riflessioni sulla natura imprenditoriale della cooperazione sociale, in Centro studi CGM (a cura di), Comunità cooperative – Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2002.

Andreaus M., Cooperativa sociali come impresa sociale? Le condizioni di imprenditorialità nel terzo settore, in Centro studi CGM (a cura di), Beni comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2004.

Azzini L., Autonomia e collaborazione, Giuffrè, Milano, 1974.

Baldarelli M.G. (a cura di), Verso l'economia civile: una prospettiva economico-aziendale, Maggioli Editore, Milano, 2005.

Barbetta G.P. – Cima S. – Zamaro N. (a cura di), Le istituzioni non profit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali, Il Mulino, Bologna, 2003.

Bassi A., Scopo mutualistico e mutualità prevalente, in Valsise P. (a cura di) , Le cooperative dopo la riforma del diritto societario, Franco Angeli, Milano, 2005.

Bastia P., Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi, Clueb, Bologna, 1989.

Bernardi S., Le politiche di sviluppo consortile, in Impresa Sociale, n. 26, 1996.

Bertini U., Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità, in Scritti di politica aziendale, Giappichelli, Torino, 1990.

Bonfante G., La legislazione cooperativa in Italia dall'unità ad oggi, in Il movimento cooperativo in Italia: storia e problemi, Torino, 1981.

Borzaga C., I consorzi sociali dalla mutualità alla solidarietà, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.

Borzaga G. – Depedri S., Peculiarità e modelli delle cooperative sociali, in C.G.M. (a curadi), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni G. Agnelli, Torino, 2002.

Borzaga, C., Ianes, A., *L' economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli Editore, 2006.

Borzaga, *Le imprese sociali*, Carocci, Roma 2011.

Botteri T., Elementi di Storia e principi della cooperazione, in *Rivista della Cooperazione*, Editrice Cooperativa, Roma, 1959.

Buonocore V., Presentazione, in Bassi A., *La riforma delle società cooperative*, Cedam, Padova, 1993, pag. X.

Butera F. – Carbognin M, Reti di imprese, Reti di persone, in *Impresa Sociale* n. 38, 1998.

Canosa F., *Bianca, rossa e verde. La cooperazione in Italia*, Cappelli, Bologna, 1978.

Capaldo P., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, in *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.

Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Milano, Franco Angeli, 1999.

Cassandro P.E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1959.

Capaldo P., Reddito, capitale e bilancio di esercizio. Una introduzione, Giuffrè, Milano, 1998.

Ceccherelli, Istituzioni di Ragioneria, Firenze, Le Monnier, 1962.

Cinque E., I gruppi economici, Cedam, Padova, 2000.

Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino, 1988.

Coase R.H., The Nature of the Firm, in *Economica*, 1937 e Williamson O.E., The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach, in *American Journal of Sociology*, 1981.

Corticelli R., La crescita dell'azienda, Giuffrè editore, Milano, 1998.

Dabormida R., Un nuovo tipo di impresa mutualistica: la cooperativa sociale, in *Le Società*, n. 10, 1992.

De Iaco A., Ieri oggi domani la cooperazione, Editrice Cooperativa, 1979.

De Sarno M., Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili, Cedam, Padova, 1995.

Depperu D., Economia dei consorzi tra imprese, Milano, EGEA, 1996.

Desroche H., *Economie ed Sociologie Coopératives*, Paris, 1976.

Dichiarazione di identità cooperativa, in Atti del 31 Convegno dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, *Rivista della Cooperazione*, Nuova Serie, Numero 22.

Failoni G., L'organizzazione consortile fra cooperative sociali: spunti di riflessione, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

Fanni M. – Grisi M., La contabilità generale e il bilancio-tipo delle società cooperative, Cedam, Padova, 1987.

Fauquet G., Il settore cooperativo, Edizioni di Comunità, Milano, 1948.

Fauquet G., L'opera e l'uomo, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d.

Fazzi R., Il governo d'impresa, Giuffrè, Milano, 1982.

Fellegara A.M., Una introduzione allo studio delle aggregazioni tra imprese, in Andrei P.-

Azzali S. – Bisaschi A. – Fellegara A.M., Le aggregazioni di impresa, Giuffrè, Milano, 1999.

Ferrero G., Istituzioni di economia d'azienda, Giuffrè, Milano, 1968.

Fici A., Finalità e organizzazione delle cooperative sociali: alcune indicazioni dal nuovo diritto societario, in Centro studi CGM, (a cura di), Beni comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.

Fiocca R., Imprese senza confini. Sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende, Etas Libri, Milano, 1987.

Fiorentini G., Organizzazioni non profit e di volontariato, Etaslibri, Milano, 1992 (ed. aggiornata 1997)

Galassi G., Concentrazione e cooperazione interaziendale, Giuffrè, Milano, 1969.

Genco R., Qualità sociale dell'impresa mutualistica. I nuovi orizzonti della cooperazione, in Rivista della cooperazione, Nuova Serie, numero 20.

Gide C., Il cooperativismo, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma.

Grandori A., Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione, in Economia e Management, 1989.

Grandori A., L'organizzazione delle attività economiche, Bologna, Il Mulino, 1995.

Ianniello G., Impresa cooperativa: caratteristiche strutturali e nuove prospettive di finanziamento, Cedam, Padova, 1994.

Iris Network, IX Workshop sull'impresa sociale, L'innovazione dell'imprenditore sociale, Riva del Garda, 2011.

ISTAT, Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria. Anno 1999, Edizioni Istat, Roma, 2001.

ISTAT, Le cooperative sociali in Italia. Anno 2001, Statistiche in Breve, Roma, 26 settembre 2003.

Kunz A., L'iscrizione delle liberalità nel bilancio d'esercizio delle aziende non profit, Cedam, Padova, 2004.

Labadessa R., L'organizzazione cooperativa storia delle realizzazioni tipiche e delle dottrine, Edizioni della Rivista della Cooperazione, Roma, 1964.

Lai A., Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale, Franco Angeli, Milano, 1990.

Lai A., Riflessi finanziari dei processi di aggregazione fra cooperative, in Lai A.-

Laidlaw A.F. , Origini e scopo, in Rivista della cooperazione, nuova serie, n. 5, 1980.

Lepri S., Dimensioni generali del fenomeno e modelli organizzativi, in Centro Studi CGM(a cura di) Primo Rapporto sulla cooperazione sociale, Edizioni CGM, Milano, 1994.

Lepri S., Specializzazione, territorialità, piccola dimensione: l'ipotesi cooperativa per la qualità nei servizi, in Impresa sociale, Quaderno 2, Ed. C.G.M., Brescia, 1992.

Lionzo A., Le cooperative sociali: caratteri originali e strumenti per l'analisi delle condizioni di equilibrio economico, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, settembre-ottobre, 1999.

Lionzo A., Processi aggregativi e condizioni di equilibrio economico: il caso della cooperativa sociale Azalea, relazione al convegno "Aziende non profit: il governo dello sviluppo e il finanziamento dell'innovazione", Trento, 8-9 giugno, 2001.

Lionzo A., La cooperativa sociale. Originalità della formula, economicità e strumenti di analisi, Franco Angeli, Milano, 2002.

Lomi A., Reti organizzative, Il Mulino, Bologna, 1991.

Lorenzoni G., Accordi, Reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi, Etas Libri, Milano, 1990.

Maiolini, R, Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder, in Impresa sociale, 2012.

Mancini D., L'azienda nella rete di impresa, Giuffr  Milano, 1999.

Manes Rossi F., Dall'azienda di erogazione all'azienda non profit, in Vigan  E. (a cura di), Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale, Cedam, Padova, 1997.

Manfredi F., Le strategie collaborative nelle aziende non profit, Egea, Milano, 2003.

Manni F., Alcune riflessioni sul bilancio sociale delle cooperative, in R.I.R.E.A., MarzoAprile, 2005.

Marano , La struttura di gruppo nell'economia dell'impresa, Cedam, Padova, 1998.

Mari L.M., La finalit  mutualistica e il bilancio sociale nell'impresa cooperativa, in Rivista della cooperazione, n. 16, maggio-giugno, 1994.

Marchini I., Considerazioni sui fini economici e sui bilanci delle imprese cooperative, Rivista Dottori Commercialisti, 1977.

Marcon G. – Pieghi M., Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit, in Zangrandi A. (a cura di), Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo, Egea, Milano, 2000.

Mari L.M., *Impresa cooperativa: mutualità e bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 1994.

Marchini I., *Risultati economici e riserve nella prassi contabile di cooperative agricole*, Fratelli Bozzi, Genova, 1971.

Marocchi G., *La cooperazione sociale di servizi alla persona*, in C.G.M., *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione G. Agnelli, Torino, 1997.

Marocchi G., *Aspetti economici e patrimoniali*, in C.G.M., *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione G. Agnelli, Torino, 1997.

Marocchi G., *Sviluppo e integrazione delle cooperative sociali*, in Centro studi CGM (a cura di), *Imprenditori sociali – Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1997.

Martinelli L. – Lepri S., *La cooperativa sociale*, Il sole 24 Ed., Milano, 1998.

Masini C., *Lavoro e risparmio. Corso di Economia Aziendale, Volume I*, Editrice Succ. Fusi – Pavia, Milano, 1968.

Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970.

Matacena A., *Impresa e ambiente. Il “bilancio sociale”*, Clueb, Bologna, 1984.

Matacena A., *Gli obiettivi delle cooperative*, in Sorci C. (a cura di), *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè, Milano, 1990.

Matacena A., *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, Clueb, Bologna, 1990.

Matacena A., *Analisi dei bilanci delle cooperative agricole*, Clueb, Bologna, 1991.

Matacena A., *Il nuovo bilancio delle cooperative e la riforma della cooperazione*, Clueb, Bologna, 1992.

Matacena A., in *Atti dell'Incontro di studio sull'impresa cooperativa*, 7 maggio 1992, su *Nuova legislazione cooperativa*, Istituto Italiano di Studi cooperativi Luigi Luzzatti, Roma, 1993.

Matacena A., *Impresa e responsabilità sociale. Impresa sociale e impresa cooperativa verso un primo tentativo di "sistematizzazione"*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Cedam, Padova, 1997.

Matacena A., *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in Matacena A. (a cura di), *Scenari e strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano, 1999.

Matacena A. – Travaglini C., *Il gruppo non profit, specializzazione e aggregazione nel settore non profit*, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2000.

Matacena A., *La responsabilità sociale da vincolo ad obiettivo: verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993., Roma 2013.

Mauriello D., L'impresa sociale in Italia. Rapporto 2012, presentazione convegno Unioncamere/ Iris Network

Mazzoleni M., Soggetto economico nelle aziende cooperative, in AA.VV., Istituzioni di Economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini, I tomo, Egea, Milano, 1993.

Mazzoleni M., Le tipologie di aziende cooperative, in AA. VV., Scritti in Onore di Carlo Masini, I, EGEA, Milano, 1993.

Mazzoleni M., L'azienda cooperativa. Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione, Cisalpino, Bologna, 1996.

McKinsey & Company, Comprendere le esigenze della solidarietà sociale e il ruolo della cooperazione sociale, in Impresa Sociale, n. 16, 17 e 18, 1994.

Melis G., Il bilancio d'esercizio nell'economia dell'impresa cooperativa, Cedam, Padova, 1983.

Messineo F., Manuale di diritto civile e commerciale, Giuffrè, Milano, 1957.

Molteni M., Le misure di performance delle aziende non profit di servizi alla persona, Cedam, Bologna, 1997.

Nacamulli R.C.D. – Rugiadini A. (a cura di), Organizzazione e Mercato, Il Mulino, Bologna, 1985.

Onida P., Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo, Giuffrè, Milano, 1951.

Onida P., Le dimensioni del capitale di impresa. Concentrazioni, trasformazioni,

variazioni di capitale, Giuffrè, Milano, 1951

Passaponti B., Politiche di aggregazione aziendale. Attinenze e diversificazioni, Cursi, Pisa, 1975.

Pavolini E., Le reti tra cooperative sociali: il fenomeno consortile, in Centro Studi CGM (a cura di) Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2002.

Pagamici B., La cooperativa prima e dopo la riforma, in La riforma delle cooperative, Italia Oggi, Serie speciale numero 4, Anno 15, 11 febbraio 2005.

Pestoff V.A., Rendiconto sociale per cooperative e organizzazioni non profit, in Impresa Sociale, n. 28, 1996.

Propersi A. – Rossi G., I consorzi, XI edizione, Pirola, Milano.

Porter M., Competitive Advantage, New York , The Free Press, 1985. Trad. it. Il vantaggio competitivo, Milano, Edizioni di Comunità, 1987.

Potito L., Economia delle operazioni straordinarie d'impresa. Profili strategici, valutativi, contabili, fiscali, Giappichelli, Torino, 2004.

Quattrone P., Principi cooperative e sistemi di controllo aziendale, in Rivista della cooperazione, n. 14/15, gennaio-aprile, 1994.

Rabbeno U., Le società cooperative di produzione. Contributo allo studio della questione operaia, Collana di Studi Cooperativi, Edizione de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d.

Riparbelli A., Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali, Corsi, Pisa, 1962.

Rossi G., La legge sulla cooperazione sociale problemi e prospettive, in *Impresa Sociale*, Numero 10.

Rullani E., Impresa cooperativa e impresa capitalistica: un parallelo, in *Politica ed Economia*, n. 12, 1988.

Rusconi G., Il bilancio sociale dell'impresa. Problemi e prospettive, Giuffrè, Milano, 1988.

Scalvini F., La cooperazione sociale come nuovo soggetto emergente nelle politiche sociali in Italia, in *La cooperazione di solidarietà sociale: oggi e domani*, Reg. Autonoma TAA, Quaderno 25, Trento, 1990.

Scalvini F., Piccola dimensione perché?, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

Scalvini F., La cooperazione di solidarietà sociale: un nuovo soggetto di politica sociale, Relazione alla I Assemblea Nazionale della cooperazione sociale, Assisi, 1985, in *Versol'impresa Sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1992.

Scalvini F., Organizzare imprese sociali per strategie di solidarietà, prima Assemblea organizzativa nazionale, Castellammare di Stabia, 26 ottobre 1989, in AA.VV., *Verso l'impresa sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1992.

Scalvini F., L'integrazione tra cooperative sociali, in *Centro studi CGM* (a cura di), *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1994.

Scalvini F., Il bilancio di solidarietà sociale, in *Impresa Sociale*, n. 14, 1994.

Scalvini F., La compagnia investimenti sociali: un'esperienza "cerniera" tra imprese profit e imprese sociali, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, in Atti del convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.

Scalvini F., Politiche sociali attive per il welfare di comunità, in *Impresa Social*
1987

Tamagnini G., Appunti di storia della cooperazione. Le origini, in *Rivista della*

Cooperazione, a cura della Direzione Generale della Cooperazione, Roma, n. 4, aprile, 1960.

Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Clueb, Bologna, 1997.

Teece D.J., Economies of Scope and the Scope of The Enterprise, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1980. Trad. It.: La diversificazione strategica: condizioni di efficienza, in Nacamulli R.C.D. – Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.

Tessitore A., *Il concetto di impresa cooperativa in economia d'azienda*, Libreria

Universitaria Editrice, Verona, 1968.

Tessitore A., Obiettivi di gestione e risultati economici nelle imprese cooperative, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 2, 1973.

Tessitore A., Imprenditorialità cooperativa e strutture economico-finanziarie, in Fanni M. (a cura di), Scritti in onore di Ubaldo De Dominicis, Edizioni Lints, Trieste, 1991.

Tessitore A., La produzione e la distribuzione del valore, in AA. VV., Le aziende non profit tra Stato e Mercato, in Atti del convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.

Tessitore A., Una riconsiderazione del concetto di azienda, in Rivista Italiana di

Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3/4, 1997.

Tessitore A., La cooperazione tra presente e futuro. Il contributo della ricerca economicoaziendale, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 9-10, 1998.

Travaglini C., Cooperative sociali e sistema pubblico: possibilità di integrazione, in Rivista della Cooperazione, n. 6, 1992.

Travaglini C., Il gruppo non profit: percorsi di sviluppo per le organizzazioni non profit, in Economia & Management, n. 3, 1994.

Travaglini C., Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economicoaziendali e di informativa economico-sociale, Clueb, Bologna, 1997.

Tommasetti A., Brevi considerazioni sulla figura del soggetto economico nel suo rapporto con l'azienda, in Viganò E. (a cura di), Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale, Cedam, Padova, 1997.

Unioncamere, I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi. Elaborazioni Unioncamere su dati Infocamere , Roma ,2013.

Venditti M., I caratteri economici delle imprese cooperative, Giappichelli, Torino, 1995.

Venturini P., Zandonai F., Ibridi organizzativi L' innovazione sociale generata dal Gruppo cooperative Cgm, Il Mulino Bologna, 2014.

Venturini P, Zandonai., I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali , 2012.

Vermiglio F., Considerazioni economico-aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali, Messina, 1990.

Verrucoli P., La società cooperativa nella legislazione italiana: dal codice di commercio del 1882 al codice civile del 1942, in Il movimento cooperativo nella storia d'Italia, 1845-1957, a cura di Fabbri F., Feltrinelli ed., Milano, 1979.

Verrucoli P., La destinazione sociale degli avanzi di gestione nelle cooperative, in Rivista della cooperazione, aprile-giugno 1984.

Vivarelli A., Aspetti e forme della concentrazione aziendale, Tef, Cagliari, 1967.

Viviani M., Cooperazione e bilancio sociale: suggerimenti per una paternità consapevole, in Rivista della Cooperazione.

Viganò R., Le organizzazioni non profit nella letteratura americana e il concetto di azienda, in Viganò E. (a cura di), Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale, Cedam, Padova, 1997.

Viganò E., L'economia aziendale e la ragioneria, Cedam, Padova, 1996.

Viganò E., Il concetto generale di azienda. Appunti introduttivi, in Viganò E. (a cura di), Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale, Cedam, Padova, 1997.

Zamagni S., Le potenzialità del terzo settore nell'economia del nostro paese, in I valori imprenditoriali a servizio della società civile. Le potenzialità delle aziende non profit, in Atti del convegno svoltosi a Verona il 19 ottobre 1996, Diocesi di Verona, Centro Toniolo.

Zamagni S., Governance, rendicontazione e fonti di finanziamento degli enti non profit, in Libro bianco sul Terzo settore Il Mulino, 2011.

Zamaro N., Imprenditorialità sociale tra innovazione e controllo dei mercati, in C.G.M. (a cura di), Beni Comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizioni G. Agnelli, Torino, 2005.

Zan L., L'economia dell'impresa cooperativa, Utet, Torino, 1990.

Zandonai F., Le dimensioni generali del fenomeno, in C.G.M., Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Fondazione G. Agnelli, Torino, 1997.

Zandonai F., La cooperazione sociale in Italia: tendenze evolutive e scenari di sviluppo, in Centro studi CGM (a cura di), Beni Comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.

Zandonai F., Cooperare per competere. Generare valore sociale, Milano, 2013.

Zandonai F., Una nuova stagione di politiche europee per l'impresa sociale , in Impresa sociale, 2012.

Zappa G., Le produzioni nell'economia delle imprese, tomo I, Giuffrè, Milano, 1956.

Zappa G., Le produzioni nell'economia delle imprese, tomo II e III, Giuffrè, Milano, 1957.

Zattoni A., Economia e governo dei gruppi aziendali, Egea, Milano, 2000